

ii

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS
DE LA EDUCACIÓN

TESIS

CONSTRUCCIÓN DE MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL CON
ENFOQUE PARTICIPATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 14013 DEL
SECTOR OESTE DE PIURA

APROBADA EN CONTENIDO Y ESTILO POR


.....
Dr. Amancio Martínez Gómez
PRESIDENTE


.....
Dr. David Choquehuanca Panta
SECRETARIO


.....
Dra. Delma Flores Farfán
VOCAL


.....
Dra. María Elena Huilca Flores
VOCAL


.....
Dr. César Haro Díaz
VOCAL

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS
DE LA EDUCACIÓN**

**CONSTRUCCIÓN DE MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL CON
ENFOQUE PARTICIPATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 14013 DEL
SECTOR OESTE DE PIURA**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

M.Sc. Carmen Luz Mendoza Gálvez

PIURA – PERÚ

2014

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS
DE LA EDUCACIÓN

CONSTRUCCIÓN DE MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL CON
ENFOQUE PARTICIPATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 14013 DEL
SECTOR OESTE DE PIURA

LOS SUSCRITOS DECLARAMOS QUE EL PRESENTE TRABAJO DE TESIS ES
ORIGINAL, EN SU CONTENIDO Y FORMA

M.Sc. Carmen Luz Mendoza Gálvez

EJECUTORA

Dra. Lilliam Hidalgo Benites

ASESORA

© Carmen Luz Mendoza Gálvez - 2014

Todos los derechos reservados

A mi esposo Lucho y a mi hija Alejandra

A los directores y docentes empeñados en lograr la mejora de la gestión institucional en sus escuelas, como marco de un servicio educativo de calidad para nuestras niñas, niños y adolescentes.

Carmen L.

AGRADECIMIENTOS

Mi sincero reconocimiento a la Dra. Delma Flores por su destacada labor como Coordinadora del Programa de Doctorado, y como docente de los Cursos de Investigación.

Asimismo, mi profundo agradecimiento a la Dra. Lilliam Hidalgo por su valioso apoyo como asesora del trabajo de investigación.

De modo especial, expreso mi gratitud a la comunidad educativa de la IE N° 14013, Señor de la Divina Misericordia, ubicada en el sector Oeste de Piura, por haberme permitido acompañar el proceso de construcción de su nuevo modelo de gestión institucional con enfoque participativo, en el lapso de Junio a Diciembre del año 2013.

**CONSTRUCCIÓN DE MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL CON ENFOQUE
PARTICIPATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 14013 DEL SECTOR OESTE
DE PIURA**

(NOVIEMBRE 2014)

M.Sc. CARMEN LUZ MENDOZA GÁLVEZ

**TESIS DE DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN PRESENTADA A LA
ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA**

RESUMEN

La investigación se enfoca en el estudio de los procesos de construcción de un modelo de gestión institucional con enfoque participativo en un espacio de micro política educativa, en una escuela del nivel de educación básica situada en zona periurbana de la ciudad de Piura. Se desarrolla en tres aspectos centrales: El primero, la caracterización de la práctica cotidiana de gestión institucional y la identificación de sus principales problemas. El segundo aspecto, se refiere a roles de los actores, avances y nudos críticos presentados en el proceso de construcción colectiva del modelo. Finalmente, el tercer aspecto incide en la determinación de los principales logros alcanzados respecto a liderazgo del director, clima institucional, espacios de participación de los actores de la escuela, gestión del proceso pedagógico, y la articulación de la institución educativa con la comunidad. Se recurre principalmente a técnicas e instrumentos propios de la investigación cualitativa como la observación participante, el diario de campo, la entrevista no estructurada, y el grupo focal; sin dejar de lado la encuesta, aplicada en la fase de diagnóstico de la problemática en la gestión escolar. A partir de los resultados logrados se pretende aportar a la construcción de un modelo de gestión educativa institucional con enfoque participativo como medio para mejorar la calidad del servicio educativo en escuelas públicas, con la intención de contribuir al desarrollo sostenible de una nueva cultura de gestión institucional en la escuela, en un ambiente de trabajo colaborativo que posibilite procesos pedagógicos de calidad.

Palabras clave: gestión institucional, enfoque participativo, actores de la comunidad educativa.

**BUILDING INSTITUTIONAL MANAGEMENT MODEL WITH PARTICIPATORY
APPROACH TO COLLEGE 14013 WEST SECTOR PIURA**

(NOVEMBER 2014)

M.Sc. CARMEN LUZ MENDOZA GÁLVEZ

**PhD THESIS IN SCIENCE EDUCATION SUBMITTED TO THE GRADUATE SCHOOL
OF THE UNIVERSITY OF PIURA**

ABSTRACT

The research focuses on the study of the processes of construction of a model of institutional management, with participatory approach in a space of micro educational policy, in this case, a school in the level of basic education located in peri-urban area of the city of Piura. It develops in three central aspects: The first, the characterization of the everyday practice of institutional management and the identification of their main problems. The second aspect relates to roles of the players, advances and knots presented in the critical process of collective construction of the model. Finally, the third aspect has an impact on the determination of the major achievements with regard to leadership of the director, institutional environment, spaces of participation of the stakeholders of the school, management of the educational process, and the articulation of the educational institution with the community. Are used mainly to own techniques and instruments of the qualitative research such as participant observation, the journal of field, the non-structured interview, and the focal group; without leaving of side the survey, applied in the diagnostic phase of the problem in school management. On the basis of the results achieved were intended to contribute to the construction of a model for the management of educational institutions with participatory approach as a means to improve the quality of education services in public schools, with the intention to contribute to the sustainable development of a new culture of institutional management in the school, in a collaborative working environment that facilitates learning processes of quality.

KEY WORDS: institutional management, participatory approach, actors of the educational community.

CONSTRUÇÃO DE MODELO DE GESTÃO INSTITUCIONAL COM ABORDAGEM PARTICIPATIVA PARA COLLEGE 14013 WEST SECTOR PIURA

(NOVEMBRO 2014)

M.Sc. CARMEN LUZ MENDOZA GÁLVEZ

**TESE DE DOUTORADO EM EDUCAÇÃO CIENTÍFICA APRESENTADO AO
GRADUATE SCHOOL OF UNIVERSIDADE NACIONAL DE PIURA**

RESUMO

A investigação centra-se no estudo dos processos de construção de um modelo de gestão empresarial com abordagem participativa na educação de nível micro espaço político em uma escola de ensino fundamental localizada em zona peri-urbana da cidade de Piura. Caracterização da prática diária da gestão empresarial e da identificação dos principais problemas A primeira: Desenvolve-se em três aspectos principais. O segundo aspecto refere-se os papéis de atores, a evolução e os pontos críticos apresentados no modelo de processo construtivo. Finalmente, o terceiro aspecto afeta a determinação das principais realizações relativas liderança do diretor, o clima escolar, as oportunidades de participação das partes interessadas na gestão da escola do processo educacional, ea articulação da comunidade escolar. Baseia-se principalmente em técnicas e instrumentos de pesquisa qualitativa, como a observação participante, notas de campo, entrevista não estruturada e grupo focal; sem descuidar da pesquisa, realizada na fase de diagnóstico do problema na gestão da escola. A partir dos resultados obtidos, pretende-se contribuir para a construção de um modelo de gestão educacional institucional com abordagem participativa como um meio para melhorar a qualidade da educação nas escolas públicas, com a intenção de contribuir para o desenvolvimento sustentável de uma nova cultura de gestão empresarial na escola, em um ambiente de trabalho colaborativo que permite que os processos de qualidade de ensino.

Palavras-chave: governança corporativa, abordagem participativa, intervenientes na comunidade educativa.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
RESUMO	ix
ÍNDICE GENERAL	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
INTRODUCCIÓN	xv

CAPÍTULO I : EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema	17
1.1.1. Descripción de la realidad	17
1.1.2. Formulación del problema	19
1.2. Objetivos	19
1.2.1. Objetivo general	19
1.2.2. Objetivos específicos	19
1.3. Justificación de la Investigación	20
1.4. Alcances y limitaciones	21
1.5. Hipótesis de acción	23

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes	24
2. Bases teóricas científicas	25
2.2.1 Hacia nuevos paradigmas de Gestión Educativa	25
2.2.1.1 El Proyecto Educativo Nacional y la nueva gestión educativa	25
2.2.1.2 El rol del Director de la institución educativa	27
2.2.1.3 El desafío de transformar la gestión educativa institucional	28
2.2.2 El enfoque participativo de la gestión en el centro del escenario	29
2.2.2.1 La participación da resultados	30

2.2.2.2 La participación tiene ventajas comparativas	30
2.2.2.3 La participación es un núcleo central de la gerencia del año 2000	31
2.2.2.4 La participación enfrenta fuertes resistencias e intereses	32
2.2.2.5 Se requieren políticas y estrategias orgánicas y activas para hacer avanzar la participación	32
2.2.2.6 La participación se halla en la naturaleza misma del ser humano	33
2.2.3 Descentralización de la gestión educativa	34
2.2.3.1 Concepto de Gestión	34
2.2.3.2 Gestión educativa	35
2.2.3.3 Estilos de gestión	36
2.2.3.4 La Gestión Educativa desde un enfoque sistémico	37
2.2.3.5 Descentralización y Autonomía de la gestión educativa	38
2.2.4 La escuela: principal instancia de la gestión educativa descentralizada	39
2.2.5 Marco Legal en la gestión de la institución educativa	41
2.2.6 Propuestas de cambio en el modelo de gestión educativa en la Región Piura	42
2.2.6.1 Principios clave que pueden ser incorporados al modelo de gestión	43
2.2.6.2 Consideraciones políticas	44
2.2.6.3 Dimensiones y acciones estratégicas para el desarrollo del modelo de gestión	45
2.2.6.4 Hoja de ruta para escuelas	46
2.2.6.5 Propuestas para una gestión educativa innovadora	47
	48
2.3. Definición conceptual de términos básicos	

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de Investigación	51
3.2 Diseño de investigación	52
3.3 Muestra de estudio	53
3.4 Campos de estudio	54

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	55
3.6 Técnicas de procesamiento y presentación de datos	56

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación de tablas, figuras y pruebas estadísticas	57
4.1.1 Resultados de la investigación	57
4.1.2 Caracterización de la práctica de la gestión escolar (objetivo 1)	93
4.1.3 Problemas de mayor incidencia en la gestión institucional (objetivo 2)	98
4.1.4 Resultados referidos a avances y nudos críticos en el proceso de construcción del modelo de gestión con enfoque participativo (objetivo 3)	103
4.1.4.1 Avances	103
4.1.4.2 Nudos críticos	109
4.1.5 Resultados referidos a logros (objetivo 4)	110
4.2. Plan de acción para construcción de modelo de gestión participativa	113
4.3. Discusión de resultados	114
PROYECTO DE INNOVACION EN GESTIÓN INSTITUCIONAL: "Construyendo un modelo de gestión institucional con enfoque participativo"	116
CONCLUSIONES	143
RECOMENDACIONES	146
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	148
ANEXOS	
1. Matriz de consistencia	
2. Instrumentos de recolección de datos	
3. Registro de diario de Campo	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 : Existencia del proyecto educativo institucional	58
Tabla N° 02 : Nivel de participación en la elaboración del PEI	59
Tabla N° 03 : Participación en la elaboración de la Misión, Visión y proyectos innovadores en el marco del PEI	60
Tabla N° 04 : Frecuencia e intensidad del diálogo entre directivos y docentes sobre roles, funciones y responsabilidades	62
Tabla N° 05 : Clima escolar que se vive en la institución educativa	63
Tabla N° 06 : Percepción de habilidades en los directivos	64
Tabla N° 07 : Acciones asumidas por el director de la IE	65
Tabla N° 08 : Promoción de la capacitación y las innovaciones pedagógicas	67
Tabla N° 09 : Tipo de liderazgo que asume el director de la I.E	68
Tabla N° 10 : Cuenta la Institución educativa con Proyecto Educativo Institucional	69
Tabla N° 11 : Actores que participan en la elaboración de la misión, visión y valores institucionales	70
Tabla N° 12 : Participación de los docentes en la definición de la propuesta pedagógica de la IE	72
Tabla N° 13 : Participación de los padres de familia en la definición de la propuesta pedagógica	73
Tabla N° 14 : Participación de los estudiantes en la definición de la propuesta pedagógica	74
Tabla N° 15 : Percepción del clima afectivo en la institución educativa	75
Tabla N° 16 : Acciones que realiza el director	76
Tabla N° 17 : Realización de acciones de evaluación institucional	77
Tabla N° 18 : Tipo de liderazgo que asume como director	79
Tabla N° 19 : Conocimiento de la existencia de PEI en la escuela	80
Tabla N° 20 : Frecuencia de reuniones con padres/madres de familia sobre el trabajo educativo	81
Tabla N° 21 : Percepción de las relaciones humanas en la escuela	82
Tabla N° 22 : Percepción de las condiciones de higiene y ornato de la escuela	83
Tabla N° 23 : Valoración de las habilidades directivas del Director/Directora	84
Tabla N° 24 : Conocimiento de la existencia de PEI en la escuela	85
Tabla N° 25 : Percepción de las relaciones humanas en la escuela	86
Tabla N° 26 : Percepción de las condiciones de higiene y ornato de la escuela	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01 : Existencia del proyecto educativo institucional	58
Figura N° 02 : Nivel de participación en la elaboración del PEI	59
Figura N° 03 : Participación en la elaboración de la Misión, Visión y proyectos innovadores en el marco del PEI	60
Figura N° 04 : Frecuencia e intensidad del diálogo entre directivos y docentes sobre roles, funciones y responsabilidades	61
Figura N° 05 : Clima escolar que se vive en la institución educativa	63
Figura N° 06 : Percepción de habilidades en los directivos	64
Figura N° 07 : Acciones asumidas por el director de la IE	66
Figura N° 08 : Promoción de la capacitación y las innovaciones pedagógicas	67
Figura N° 09 : Tipo de liderazgo que asume el director de la I.E	69
Figura N° 10 : Cuenta la Institución educativa con Proyecto Educativo Institucional	70
Figura N° 11 : Actores que participan en la elaboración de la misión, visión y valores institucionales	71
Figura N°12 : Participación de los docentes en la definición de la propuesta pedagógica de la IE	72
Figura N°13 : Participación de los padres de familia en la definición de la propuesta pedagógica	73
Figura N° 14 : Participación de los estudiantes en la definición de la propuesta pedagógica	75
Figura N° 15 : Percepción del clima afectivo en la institución educativa	76
Figura N° 16 : Acciones que realiza el director	77
Figura N° 17 : Realización de acciones de evaluación institucional	78
Figura N° 18 : Tipo de liderazgo que asume como director	79
Figura N°19 : Conocimiento de la existencia de PEI en la escuela	80
Figura N°20 : Frecuencia de reuniones con padres/madres de familia sobre el trabajo educativo	81
Figura N° 21 : Percepción de las relaciones humanas en la escuela	82
Figura N° 22 : Percepción de las condiciones de higiene y ornato de la escuela	83
Figura N° 23 : Valoración de las habilidades directivas del Director/Directora	84
Figura N° 24 : Conocimiento de la existencia de PEI en la escuela	85
Figura N° 25 : Percepción de las relaciones humanas en la escuela	86
Figura N° 26 : Percepción de las condiciones de higiene y ornato de la escuela	87

INTRODUCCIÓN

El proyecto educativo nacional pone de relieve a la institución educativa escolar como una instancia clave en la construcción del nuevo modelo de gestión institucional con enfoque participativo, mediante la realización de procesos que promuevan el involucramiento de todos los actores educativos: directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, e instancias participativas como el consejo educativo institucional; se plantea a las instituciones educativas el desafío de transitar a un nuevo modelo de gestión orientado a la mejora sustantiva del clima institucional, mediante procesos basados en la transparencia y la rendición de cuentas, a fin de sentar bases firmes para el desarrollo de procesos pedagógicos de calidad.

Al compartir tal expectativa, y con la finalidad de contribuir al desarrollo de experiencias a nivel escolar orientadas a la superación de los problemas derivados de la tradicional gestión institucional no participativa, es que se ha realizado este estudio, enfocado en la construcción de un modelo de gestión institucional con enfoque participativo, en una de las escuelas del nivel de Educación Básica del Sector Oeste de la ciudad de Piura, institución educativa, que reflejaba en su diagnóstico, diversos problemas asociados a la práctica cotidiana de una gestión institucional carente de liderazgo participativo.

Las fuentes teóricas acerca del tema de la gestión participativa, los antecedentes del estudio, así como las propias percepciones en la realidad concreta aportaron la base para el planteamiento del supuesto que a manera de hipótesis ha orientado la investigación: La construcción de un modelo de gestión institucional participativa, contribuye de manera significativa a la mejora de las relaciones humanas entre los actores educativos, y por ende, a un clima institucional armonioso, favorable al desarrollo de procesos pedagógicos de calidad.

La construcción del modelo de gestión se ha realizado con la participación protagónica de los diversos actores educativos en todas las fases de la investigación: diagnóstico de la problemática, diseño básico de la propuesta de gestión, desarrollo de los procesos, así como en las acciones de evaluación y ajuste de la misma. Es por ello que el estudio adopta la perspectiva cualitativa, básicamente se trata de una investigación-acción que asume el paradigma crítico transformador. Sin embargo, no se ha descartado el reporte de hallazgos significativos en términos cuantitativos, con mayor peso en la sección correspondiente a diagnóstico de los problemas de la gestión institucional.

En el capítulo cuatro del informe se presentan los resultados del estudio en coherencia con las preguntas y los objetivos de la investigación. Más adelante se encuentra la discusión de los resultados y las respectivas conclusiones del estudio.

Mediante la difusión de la investigación se espera contribuir al desarrollo sostenible de una nueva cultura de gestión institucional en la escuela donde se realizará la investigación, y asimismo, se espera motivar a otras escuelas de realidad similar, a gestar sus propias propuestas transformadoras con la participación decidida de todos sus actores, respondiendo al desafío de lograr altos niveles de calidad educativa.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Descripción de la realidad

Las nuevas demandas educativas planteadas por la sociedad global en la era del conocimiento, se refieren al desarrollo de capacidades comunicativas, la facilidad para integrarse positivamente al trabajo en equipos, la actuación ética, el pensamiento crítico y reflexivo y la conciencia ciudadana, entre las más importantes. Capacidades que deben ser garantizadas mediante el logro de procesos educativos de calidad apoyados por una gestión institucional renovada, a la luz de nuevos paradigmas basados en el liderazgo democrático y participativo.

En la región latinoamericana los logros de aprendizaje de los estudiantes en relación a tales capacidades son aún preocupantes; en el caso peruano, persisten los resultados dramáticos de las evaluaciones censales expresados en muy bajos porcentajes de logro en cuanto a resolución de problemas matemáticos y comprensión lectora, poniendo en evidencia la precaria calidad del servicio educativo. Reconocidos analistas en educación como Sigfredo Chiroque y León Trahtemberg coinciden en señalar que esta cruda realidad educativa sólo podrá ser mejorada con una reforma profunda del sistema educativo a partir de cambios drásticos en el modelo de gestión institucional imperante, transitando hacia un modelo de gestión democrática y participativa en todas las instancias rectoras de la educación, y de modo central, en las propias instituciones educativas, como condición imprescindible para impulsar exitosamente los procesos pedagógicos de calidad requeridos para garantizar el logro de aprendizajes significativos.

Una mirada cercana a la realidad de la institución educativa en el medio, permite constatar, de modo mayoritario, la existencia de un tipo de gestión institucional basado en un liderazgo autoritario y muy poco participativo por parte de sus directivos, factor desencadenante de respuestas de descontento, desmotivación, y ruptura de relaciones humanas entre sus miembros, generándose un clima institucional desfavorable a la construcción del proyecto educativo institucional y la propuesta pedagógica del centro educativo, a partir de una genuina reflexión, identidad y compromiso de sus miembros. En este contexto, la participación de los actores educativos es mínima o nula; los documentos referidos al PEI y a la propuesta pedagógica, son meras copias que circulan de unas instituciones a otras, al margen de procesos reflexivos y de suma de esfuerzos que permitan plantear y llevar adelante las propuestas innovadoras que se requieren para la mejora, y asimismo, sin espacios destinados a evaluar periódicamente en qué medida se van logrando cambios positivos en la marcha institucional y en el logro de aprendizajes de los estudiantes.

Otro rasgo del modelo de gestión dominante, se refleja en la ausencia de procesos de diálogo, reflexión y concertación con los miembros de la comunidad educativa para el análisis colectivo de las normas emitidas por el sector Educación, o por los directivos de la institución educativa, práctica negativa que agudiza el estilo autoritario imperante y el clima de tensión entre los miembros de la comunidad educativa. Agudiza tal situación, el tipo de supervisión que se pone en práctica incidiendo en acciones de control y cumplimiento formal de presentación de documentos, quedando siempre sin concretarse el genuino acompañamiento y la asignación presupuestaria requerida para apoyar procesos educativos de calidad.

En suma, se puede decir que el modelo actual de gestión educativa institucional imperante en las instituciones educativas, constituye un factor desfavorable al desarrollo de un modelo pedagógico que asegure altos niveles de calidad en la formación escolar. Se requiere, por tanto, de modo insoslayable, la forja de un modelo de gestión institucional que haga posible un trabajo educativo con mayor sentido, un modelo capaz de motivar a todos los miembros de la comunidad educativa, a comprometerse condiciones mayoritariamente ausentes en el modelo de gestión educativa subsistente.

Esta realidad problemática, sin duda, reclama urgente atención de los actores de la educación a todo nivel, tanto, en las instancias de gobierno, como en la sociedad civil. A nivel escolar, cabe esperar la motivación y la decisión de los directivos, docentes y demás miembros de la comunidad educativa para ir distinguiendo y vivenciando procesos válidos orientados a la construcción impostergable de nuevos modelos de gestión educativa que posibiliten mejoras notables en la marcha institucional a partir del logro de un clima afectivo gratificante para todos sus miembros, donde cada uno se siente motivado y comprometido en la búsqueda colectiva de las mejores respuestas al desafío institucional de ofrecer a los educandos y a la sociedad, un servicio educativo con altos niveles de calidad.

1.1.2. Formulación del problema

En virtud de la situación descrita, se formula la siguiente pregunta de investigación

¿Cómo es el proceso de construcción de un modelo de gestión institucional con enfoque participativo, en la Institución Educativa 14013 del sector Oeste de Piura en el año 2013?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Caracterizar el proceso de construcción de un modelo de gestión institucional con enfoque participativo en la IE 14013 del Sector Oeste de Piura, determinando nudos críticos y principales logros.

1.2.2. Objetivos Específicos

1.2.2.1 Caracterizar la práctica cotidiana de la gestión institucional en centros educativos del Sector Oeste de Piura.

1.2.2.2 Identificar los problemas de mayor incidencia en la gestión institucional en centros de Educación Básica del sector Oeste de Piura.

1.2.2.3 Determinar los roles de los actores, así como los avances y los nudos críticos en el proceso de construcción de un modelo de gestión institucional con enfoque participativo, en la Institución Educativa 14013 del sector Oeste de Piura.

1.2.2.4 Determinar los principales logros en el desarrollo de la experiencia de construcción de un modelo de gestión institucional con enfoque participativo en la Institución Educativa 14013 del sector Oeste de Piura.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación cobra relevancia en el actual proceso de descentralización educativa impulsado por el Ministerio de Educación, en línea con el Proyecto educativo institucional en el que se resalta la urgencia de desarrollar modelos innovadores de gestión educativa institucional, como factor favorable al incremento de los niveles de calidad del servicio educativo, traducido finalmente en aprendizajes significativos de los estudiantes.

En esta perspectiva de descentralización se otorga especial importancia a las escuelas, instancias a las que se les confiere la potestad de plantear y llevar adelante la construcción de un nuevo modelo de gestión institucional, orientados a lograr eficacia en los procesos pedagógicos, en los procesos administrativos y en general, en la marcha institucional de la escuela, reflejada en indicadores claros de calidad educativa.

El reto está planteado a las escuelas y sus comunidades educativas. Responder a tal desafío, requiere, en primera instancia, tomar conciencia de que nuestra realidad educativa a nivel nacional y local nos ofrece múltiples muestras de que la gestión educativa, tanto en las instancias normativas y rectoras, cuanto en las instituciones educativas donde transcurre la vida escolar, dista mucho aún de los estándares de calidad respecto a gestión educativa, al mostrar una práctica signada por la ausencia mayoritaria de liderazgo participativo, democrático y transparente. Esta realidad plantea la urgencia de desarrollar propuestas de cambio en el campo de la gestión institucional, para aportar experiencias que por sus resultados positivos logrados, puedan constituir importantes referentes en la construcción de modelos de gestión democrática y participativa para su puesta en

práctica a niveles mayores, en sinergia de esfuerzos provenientes de las instancias educativas gubernamentales y de la sociedad civil, para transitar hacia modelos más coherentes y pertinentes a las demandas educativas actuales, con la participación protagónica de los diversos actores educativos, en el marco de un concepto más amplio de gestión educativa, desde una perspectiva de desarrollo humano.

La investigación tiene sentido al responder a ese llamado esperando contribuir con sus resultados al desarrollo de las reclamadas propuestas innovadoras de gestión educativa institucional al servicio de procesos educativos que garanticen altos logros de aprendizaje significativo en coherencia con las demandas del mundo actual.

Se espera, de modo específico, contribuir al desarrollo sostenible de una nueva cultura de gestión institucional en la escuela donde se realizó la investigación, cuyos logros se vean reflejados principalmente en la forja de un clima afectivo gratificante para todos sus miembros, y en un ambiente de trabajo colaborativo que posibilita procesos pedagógicos de calidad. Asimismo, el desarrollo de la experiencia podrá motivar a otras instituciones educativas de realidad similar, a gestar sus propias propuestas transformadoras de gestión institucional con la participación decidida de todos sus actores.

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1. Alcances

El tema de la gestión educativa institucional es sumamente amplio y complejo; puede estar referido a la conducción de los procesos de planificación, supervisión, evaluación y demás aspectos de la marcha institucional, en las diversas instancias normativas del Sector Educación: órgano central, instancias intermedias regionales y locales, así como en las propias instituciones educativas.

1.4.2. Limitaciones

La investigación se enfoca en el estudio de los procesos de construcción colectiva de un modelo de gestión institucional con enfoque participativo, en un espacio de micro política educativa, en este caso, una escuela del nivel de educación básica situada en zona periurbana de la ciudad de Piura.

En concordancia con el problema planteado y con los objetivos del estudio, la temática de investigación se focaliza en tres aspectos centrales: El primero, la caracterización de la práctica cotidiana de gestión institucional y la identificación de los principales problemas en este campo. Esta fase de diagnóstico se realiza en la institución educativa N° 2013 y en tres escuelas más del mismo sector oeste de Piura.

El segundo aspecto, se refiere a la indagación y análisis de hechos que pudieran significar avances y nudos críticos presentados en el proceso de construcción colectiva del modelo de gestión institucional con enfoque participativo, materia central del estudio. Fase que se realizó en el centro educativo seleccionado para el desarrollo completo de la investigación.

Finalmente, el tercer aspecto incide en la determinación de los principales logros alcanzados en el desarrollo de la propuesta participativa, respecto a aspectos centrales que reflejan la calidad de la gestión escolar: clima institucional, procesos pedagógicos, administración de la escuela, niveles de motivación, identidad y compromiso de los actores educativos, así como la articulación de la institución educativa con la comunidad; resultados que fueron compartidos con la institución educativa donde se desarrolló la experiencia, lo mismo que con las otras tres escuelas en las que se recogió información referida a la fase de diagnóstico.

A partir de los resultados logrados se pretendió aportar a la construcción de un modelo de gestión educativa institucional con enfoque participativo como medio para mejorar la calidad del servicio educativo en escuelas públicas ubicadas en asentamientos humanos del Sector Oeste de Piura. Si bien, cada institución educativa tiene características específicas, es de esperar que este estudio constituya un referente importante en el desarrollo de ulteriores experiencias referidas a propuestas innovadoras de gestión institucional emprendidas por otros centros de similar realidad socioeducativa.

1.5. HIPÓTESIS DE ACCIÓN

El proceso de construcción de un modelo de gestión institucional con enfoque participativo, en la escuela 14013, es complejo, con demanda de esfuerzos de todos los actores educativos para transitar al nuevo modelo; proceso en el que se vivencian nudos críticos, y asimismo, avances progresivos en la mejora de los mecanismos de participación y de comunicación, el trabajo colaborativo, las relaciones humanas entre los actores y el clima institucional, como condiciones fundamentales del desarrollo de procesos pedagógicos de calidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Ramos, M., Andrade, R. (2008) La evaluación institucional. Análisis de un modelo participativo en la Universidad de Santa Úrsula de Brasil. Tesis para optar el grado de Doctor.

Esta investigación tuvo como propósito realizar el proceso de construcción y análisis del modelo participativo de evaluación de la Universidad Santa Úrsula sobre la base de anteriores estudios sobre la calidad de la educación en las instituciones educativas tanto a nivel internacional como nacional a través publicaciones y congresos realizados en las dos últimas décadas. La investigación, se orientó a la búsqueda de una visión amplia de la dimensión de la calidad en una institución y en la comunidad en la cual está inserta, para recoger las apreciaciones de los distintos grupos participantes en los procesos educativos.

El estudio pone en claro que definir la calidad de una institución educativa no es una tarea fácil, dado que existen multitud de condicionantes y aspectos a tener en cuenta en un análisis del funcionamiento de las instituciones educativas. Asimismo, se destaca a la evaluación institucional como condición básica para que las instituciones renazcan, crezcan y se desarrollen para dar el salto de calidad en su funcionamiento. Esta investigación ha aportado elementos sustantivos en las diversas etapas de la investigación llevada a cabo; su contribución ha sido muy significativa en la construcción del modelo participativo de gestión, y sobre todo en los procesos de evaluación participativa, fundamentales en el desarrollo del modelo participativo, materia central de la tesis llevada a cabo.

Castro, F. (2008). Representación de los procesos de gestión escolar y práctica pedagógica en establecimientos educacionales con Programa Liceo para todos. Universidad de Valladolid. Facultad de Educación y Trabajo Social. Tesis para optar el grado de Doctor.

Es una investigación cuyo propósito fue indagar acerca de las percepciones y los patrones de actuación de los actores educativos de un conjunto de establecimientos educacionales adscritos al programa Liceo, en sus procesos cotidianos de gestión escolar y práctica pedagógica. Los resultados del estudio, inciden sobre todo de los nudos críticos encontrados de manera recurrente. El estudio se abordó desde una perspectiva cualitativa; el acopio de información se realizó mediante la aplicación de dos técnicas: Observación participante y Grupo focal.

Este estudio ha significado un importante antecedente respecto a la investigación realizada, no obstante haberse llevado a cabo en una realidad lejana, por cuanto aportó data significativa que contribuyó a la consistencia del diseño del estudio llevado a cabo, principalmente en lo que se refiere al planteamiento de la situación problemática, los objetivos y la metodología de la investigación. Asimismo, ha constituido un referente válido para el planteamiento básico de la propuesta de gestión participativa construida mediante procesos interactivos en la escuela donde se llevó a cabo la investigación.

2.2. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS

2.2.1 Hacia nuevos paradigmas de Gestión Educativa

2.2.1.1 El Proyecto Educativo Nacional y la nueva gestión educativa

En lo que se refiere a debate sobre la problemática de la educación en el Perú, corresponde señalar, que los más altos niveles de participación ciudadana y de incidencia política, han sido logrados entre los años 2004 y 2006, dentro de un proceso sostenido de diálogos y aportaciones en torno a la propuesta "Hacia un Proyecto Educativo Nacional", elaborada de manera participativa en el marco de la consulta ciudadana para el planteamiento de Políticas de Estado del Acuerdo Nacional.

Esta propuesta fue difundida y sometida a consulta en todas las regiones del país. Sobre la base de los resultados de esta consulta, el Consejo Educativo Nacional elabora la propuesta: "Proyecto Educativo Nacional al 2021, la educación que

queremos para el Perú”, sistematizando las aportaciones de maestros, autoridades educativas, empresarios y productores, colegios profesionales, dirigentes de organizaciones sociales, medios de comunicación y organismos internacionales vinculados al tema de la educación. Culminado este proceso, el PEN fue aprobado por R.S. en febrero del 2007. Tomándose en consideración la magnitud del proceso participativo de su elaboración, no hay foro que se refiera al tema de la problemática educativa en el país que pueda prescindir de la revisión de este documento fundamental que expresa una síntesis de las voces de muchos peruanos comprometidos con una educación que sirva en la lucha por hacer realidad una visión de país con altos niveles de desarrollo humano, con avances concretos en 4 dimensiones: Desarrollo económico y competitividad, equidad y bienestar, afirmación de la institucionalidad democrática, reforma del Estado e integración social y cultural del país.

Una mirada integral al proyecto educativo nacional PEN, permite distinguir el análisis de los principales problemas de la educación peruana organizados en 6 núcleos temáticos: Equidad educativa, Calidad educativa, Magisterio, Gestión descentralizada y democrática, Educación superior de calidad y Sociedad educadora. Los proyectos educativos regionales PER, y locales, PEL acogen, con ligeras variaciones, la misma organización de los problemas educativos a nivel regional y local.

Además de la identificación y análisis de los problemas, en correspondencia con ellos, en el PEN, se presentan los objetivos estratégicos formulados como los referentes que queremos lograr en la visión de la educación que anhelamos y asimismo, consistentes políticas y medidas que harán posible su implementación. Por lo que estos instrumentos constituyen a la vez, referentes claros para hacer el seguimiento y la evaluación de la acción educativa del Estado y de la sociedad.

El cuarto objetivo estratégico del Proyecto Educativo Nacional incide en la necesidad de transformar las prácticas de gestión a fin de brindar un servicio de calidad en todas las instancias educativas, desde la sede central del Ministerio de Educación, hasta los propios centros educativos. Se plantea la necesidad de transformar los estilos de conducción y supervisión, e introducir modelos renovados que enmarquen las funciones de planeamiento, administración y gestión, tanto a nivel político como a nivel institucional en el marco de nuevos paradigmas a fin de asegurar la calidad y la equidad del servicio educativo, en una perspectiva de descentralización y democratización educativa.

En lo que atañe a micro política educativa, es una expectativa social legítima la transformación de la gestión institucional en los centros educativos, reto que la propia comunidad educativa liderada por el director(a) debe encarar con altura y pertinencia a fin de asumir como corresponde el encargo trascendental de formar a los niños, niñas y adolescentes.

2.2.1.2 El rol del Director de la institución educativa

El afianzamiento de nuestra identidad como sociedad ética requiere de la generación de sinergias favorables a la asunción de la misión institucional del organismo en el que se labora, con los más altos niveles de ética y responsabilidad social. En respuesta a esta demanda social se espera que la institución educativa liderada por su director(a) pueda mostrar con claridad esfuerzos necesarios para ir transformando la gestión institucional en procura de mejorar los niveles de calidad educativa.

Ello exige de los directores actitud y voluntad para continuar fortaleciendo sus capacidades para liderar en sus centros educativos procesos colaborativos orientados hacia el cambio; desafío que les corresponde atender con el más alto grado de conciencia y compromiso, en su rol de líderes de la institución educativa, tal como lo señalan reconocidos analistas del tema educativo como León Trahtemberg (2013), y Pierre Corset (2012), quienes en sendos artículos, destacan la necesidad de que los directores desarrollen su dominio conceptual y las herramientas metodológicas que los habiliten para impulsar eficazmente el cambio en la perspectiva de renovados paradigmas participativos, críticos y transformadores.

Trahtemberg incide en los siguientes aspectos: El desarrollo de una visión integral de la institución educativa y los principales desafíos que plantea su gestión ampliando los marcos conceptuales para analizar y fundamentar la práctica directiva; el desarrollo de competencias para liderar los procesos de cambio y mejoramiento de la gestión, conduciendo a cabalidad los procesos de aprendizaje en la institución; la ejecución de procesos participativos de diseño, monitoreo y evaluación de la gestión educativa. El fortalecimiento de capacidades para el análisis crítico de la propia práctica directiva y de enseñanza al interior de la institución para el mejoramiento permanente, así como el diseño de proyectos educativos innovadores, asociados a la implementación del Proyecto educativo institucional.

Pierre Corset (2012), en relación al mismo tema subraya lo siguiente: “Es evidente que el ambiente de un colegio depende en gran parte de la dinámica del equipo pedagógico y del liderazgo de su director. Aquel ha sido elegido porque tiene la capacidad de suscitar el desempeño de todo el personal de la escuela para que pongan sus competencias al servicio de alumnos que los padres de familia han confiado a ellos. La responsabilidad del director no se limita a poner la pintura en las paredes; su carga de director, que es una carga de confianza institucional, le impone manejar adecuadamente su institución, y en primer lugar animar a su equipo de docentes para que su institución juegue todo su rol en la comunidad educativa”. Se puede apreciar que ambos autores coinciden en destacar que no será posible sacar adelante la educación pública con instituciones educativas que no tienen gerencia ni liderazgo, más aún cuando el modelo de gestión educativa está basado esencialmente en las escuelas, donde el rol del director es crucial ya que se necesita su compromiso y liderazgo para encaminar una institución educativa autónoma y vinculada a la comunidad.

2.2.1.3 El desafío de transformar la gestión educativa institucional

Los diversos países del orbe enfrentan en la actualidad el enorme desafío que representa la revisión y reforma profunda de sus sistemas educativos y sus modelos de gestión educativa con la finalidad de lograr coherencia y pertinencia respecto a las nuevas demandas educativas planteadas por la sociedad global en la era del conocimiento, capacidades que deben ser garantizadas mediante el logro de procesos educativos de calidad apoyados por una gestión institucional renovada, a la luz de nuevos paradigmas basados en el liderazgo democrático y participativo.

En la región latinoamericana los logros de aprendizaje de los estudiantes en relación a estas demandas son aún preocupantes, muestra de ello, en el caso peruano, son los resultados dramáticos de recientes evaluaciones censales que ponen en evidencia los bajos niveles de calidad del servicio educativo. El reconocido analista del tema educativo Sigfredo Chiroque señala que esta cruda realidad educativa sólo podrá ser mejorada con una reforma profunda del sistema educativo mediante la efectiva implementación de políticas públicas a nivel nacional, regional que hagan posible los saltos cualitativos requeridos para acceder a los estándares de calidad planteados en el proyecto educativo nacional, y asimismo, promoviendo de manera efectiva la reforma drástica del modelo de gestión institucional imperante, transitando hacia un nuevo modelo de gestión descentralizada, democrática y participativa en todas las

instancias rectoras de la educación, centralmente, en las propias instituciones educativas, como condición imprescindible para impulsar exitosamente los procesos pedagógicos de calidad reclamados.

2.2.2 El enfoque participativo de la gestión en el centro del escenario

Enrique V. Iglesias, a cargo de las palabras de cierre del Seminario "Programas sociales, pobreza y participación ciudadana" organizado por el BID en 1998, destaca en su alocución la centralidad de la participación comunitaria en el desarrollo económico y social, un tema tradicionalmente polémico, objeto de fuertes controversias y fácilmente susceptible de etiquetamientos ideológicos. El autor señala que actualmente gran parte de los organismos internacionales de mayor peso están adoptando la participación como estrategia de acción en sus proyectos, e incluso en diversos casos están institucionalizándola como política oficial.

Se pone de relieve que en las sociedades Latinoamericanas se está dando un crecimiento continuo de abajo hacia arriba, la población demanda participar, asimismo, la región es caracterizada mundialmente como la más desigual del mundo. Se observan severas inequidades en la distribución de ingresos, el acceso a activos productivos, el acceso al crédito y las posibilidades de obtener una educación de calidad razonable. Este panorama de pobreza e inequidad pronunciada, inadmisible en un sistema democrático como el que ha alcanzado la región, reclama respuestas urgentes e imaginativas. Ha sido el motor fundamental del nuevo interés surgido en torno de la participación comunitaria. En la participación comunitaria puede haber potencialidades de gran consideración para obtener logros significativos y al mismo tiempo mejorar la equidad.

El autor, refiere, asimismo que la participación siempre tuvo en América Latina una legitimidad de carácter moral. Desde amplios sectores se planteó con toda frecuencia como un derecho básico de todo ser humano. Plantea una serie de tesis sobre aspectos claves tratando de dejar en claro en qué consiste la nueva legitimidad de la participación, en el replanteamiento de la gerencia de avanzada. Un resumen de las mismas se presenta a continuación:

2.2.2.1 La participación da resultados

Según enseña la experiencia concreta, promover y poner en marcha modelos participativos genuinos significa, en definitiva, gerenciar con excelencia. La participación da resultados muy superiores en el campo social a otros modelos organizacionales de corte tradicional como los burocráticos y los paternalistas.

Uno de los estudios cercanos más significativos al respecto realizado por el Banco Mundial sobre 121 proyectos, da cuenta que en los proyectos con baja participación sólo el 3% tuvieron alta efectividad mientras que en los proyectos con mediana participación el 31% tuvo alta efectividad, es decir, se multiplicó por 10 la efectividad. En los proyectos con alta participación la efectividad llega a su tope, el 81% de los proyectos tuvieron alta efectividad. Por otra parte, los investigadores a cargo del estudio, señalan que la participación fue un factor fundamental de empoderamiento de la comunidad traducido en la adquisición por parte de los miembros de la comunidad de nuevas habilidades organizacionales trayendo consigo el fortalecimiento de la organización comunitaria.

Los resultados indican que la participación no debe limitarse a algunas etapas del proyecto. La efectividad aumenta cuando está presente en todo el ciclo del proyecto.

No se "impusieron" formas de participación de laboratorio, sino que se intentó construir modalidades que fueran coherentes con esos aspectos. Todas estas experiencias, que son de largo aliento, tuvieron como un marco subyacente un proyecto en términos de valores, de perfil de sociedad a lograr, de formas de convivencia diaria por las que se estaba optando.

2.2.2.2 La participación tiene ventajas comparativas

En cada una de las etapas usuales de los programas: diseño, gestión, monitoreo, control, evaluación, la participación comunitaria añade "plus" prácticos, y limita los riesgos usuales.

En la elaboración del programa social, la comunidad puede ser la fuente más precisa de detección de necesidades relevantes y de priorización de las mismas.

En materia de control del buen funcionamiento del programa y de prevención de la corrupción, el aporte de la participación comunitaria organizada puede ser insustituible. El control social obligará a la transparencia permanente, significará un seguro contra desvíos, permitirá percibir a tiempo desarrollos indeseables, y actuar sobre los mismos.

Las metodologías modernas de evaluación participativa y de investigación acción permiten que la comunidad de modo orgánico indique resultados efectivamente obtenidos, deficiencias, efectos inesperados favorables y desfavorables, y elementos claves para diseños futuros.

Todos los "plus" de la participación comunitaria aportan fuertemente a la eficiencia organizacional y en materia de sostenibilidad y equidad.

La participación, asimismo, posibilitará condiciones para que la comunidad aprenda, se ejercite en el planeamiento y la gestión, y vea crecer sus capacidades.

Todos los elementos mencionados potenciarán la autoestima individual y colectiva. La experiencia permite constatar el valor del abordaje participativo para la sostenibilidad.

2.2.2.3 La participación es un núcleo central de la gerencia del año 2000

Está en plena marcha desde fines del siglo XX un cambio de paradigma de extensas implicaciones en cómo obtener eficiencia en las organizaciones. Las ideas que dominaron la gerencia durante casi todo este siglo, asociaban gerencia de calidad, con aspectos como organigramas precisos, división de funciones, manuales de cargos, descripción de tareas detalladas, procedimientos, formularios. La visión era que "ordenando" formalmente la organización, y poniendo bajo control de las normas y procesos la mayor parte de su funcionamiento, se obtendrían resultados exitosos. El análisis científico de algunas de las organizaciones con mejores resultados actuales indica que los estilos gerenciales que han adoptado se hallan totalmente distantes del paradigma tradicional. El nuevo modelo es el de: organizaciones inteligentes, que aprenden, adaptativas, innovadoras, buscando caminos para construir las mediante procesos participativos. Estudios pioneros refieren que analizando comparativamente empresas jerárquicas y participativas en diversos países se observaron significativas correlaciones entre altos grados de participación y mayores niveles de satisfacción y mayor motivación laboral.

Se requiere, asimismo, la participación para crear un ambiente altamente deseado: un clima de confianza. Las mediciones indican fuertes correlaciones entre clima de confianza y rendimiento y, al revés, entre percepción del personal de que se desconfía de él, y reducción del rendimiento. El esquema básico de la administración tradicional de corte vertical está fundado en la presunción de que se debe desconfiar del personal, y ello es captado por él mismo. Diversos analistas describen el panorama de la organización del futuro con visiones que prevén altos contenidos participativos. A partir de esta tesis, se puede destacar el potencial de la participación en un campo muy relevante: el mejoramiento de la gestión educativa.

2.2.2.4 La participación enfrenta fuertes resistencias e intereses

A diferencia de décadas cercanas, casi no se escuchan voces que explícitamente se opongan a la participación. Sin embargo, la realidad no pasa solamente por el discurso. En los hechos, los avances en participación comunitaria muestran una gran brecha con el discurso al respecto.

La participación comunitaria es en definitiva un proceso que implica profundos cambios sociales. Como tal es esperable que genere resistencias y que al vulnerar intereses instalados, los mismos desarrollen estrategias de obstaculización.

Es fundamental indagar poco a poco de donde provienen las principales trabas a su avance, para poder diseñar políticas adecuadas de superación de las mismas. Una resistencia primaria a la participación es la de cuestionarla en términos de costos y tiempo. Se dice que generará costos y alargará los plazos. Estos argumentos demuestran pronunciadas debilidades cuando se sugiere un análisis más allá del corto plazo. Una de las metas centrales en proyectos sociales, la sostenibilidad del proyecto, se resiente agudamente con esos planteamientos.

2.2.2.5 Se requieren políticas y estrategias orgánicas y activas para hacer avanzar la participación

Los trascendentales progresos realizados en el campo de la democratización en la región, crean un marco objetivo de condiciones pro participación. En la América Latina actual hay una vigorosa presión de la población para que la democracia conseguida a través de largas luchas adquiera características cada vez más activas. Se aspira a

reemplazar la "democracia pasiva" por una "democracia inteligente" donde el ciudadano esté ampliamente informado, tenga múltiples canales para hacer llegar continuamente sus puntos de vista, más allá de la elección de las autoridades, y ejerza una influencia real constante sobre la gestión de los asuntos públicos.

Se están desarrollando positivos y crecientes procesos de fortalecimiento de la sociedad civil. Aumenta a diario el número de organizaciones de base, mejora su capacidad de acción, se está enriqueciendo el tejido social. Todo este medio ambiente en cambio crea actitudes y percepciones culturales que ven a la participación de la comunidad como una de las vías principales para activar la democracia en los hechos concretos.

Se necesitan modelos no tradicionales de mayor efectividad. Allí la participación comunitaria, da resultados, y tiene ventajas comparativas.

2.2.2.6 La participación se halla en la naturaleza misma del ser humano

La participación implica devolver a la población un derecho que le pertenece. Efectivamente, en la identidad básica del ser humano, se halla la necesidad de la participación. Un profundo conocedor del tema, Juan XXIII, resaltó en su encíclica *Mater et Magistra* que el designio divino ha creado a los seres humanos de tal modo que en la naturaleza de los hombres se halla involucrada la exigencia de que en el desenvolvimiento de su actividad productora, tengan posibilidad de empeñar la propia responsabilidad y perfeccionar el propio ser. El involucramiento es una exigencia interna de la naturaleza misma del ser humano.

La participación comunitaria es un instrumento potente como se ha remarcado en estas tesis, pero nunca debe perderse de vista que es al mismo tiempo un fin en sí mismo. Está en la naturaleza del ser humano participar.

La participación eleva su dignidad y le abre posibilidades de desarrollo y realización. Trabajar por la participación es en definitiva restituir a los desfavorecidos de América Latina uno de los derechos humanos más básicos, que con frecuencia les ha sido conculcado.

2.2.3 Descentralización de la gestión educativa

En esta sección se reseñan conceptos clave que nutren el modelo de gestión educativa descentralizada:

2.2.3.1 Concepto de Gestión

José Luis Gargurevich (2011), entiende el concepto de Gestión como un proceso articulado por el cual un individuo u organización actúa en función de objetivos determinados, a través de recursos humanos, temporales y materiales que permitan un grado de toma de decisiones eficaz y eficiente. En la reseña que presenta acerca de los enfoques de gestión en la época moderna, resalta que a principios del siglo XX la Escuela Clásica sostenía la tesis de una gestión científicista donde era posible motivar el desempeño de los trabajadores de una organización a partir de incentivos económicos y donde la división del trabajo y de las tareas de cada empleado podrían ser racionalizadas por los administradores.

Refiere asimismo, que Elton Mayo, psicólogo social, rebatió los argumentos de la escuela clásica aduciendo que existía otra clase de incentivos extra-económicos en la mejora del desempeño de los trabajadores, sustentada en la motivación personal y la realización profesional del empleado, argumento principal de la Escuela de Relaciones Humanas, la que incentiva el ánimo cooperativo y participativo de los miembros de las organizaciones.

La Escuela de Sistemas a partir de los años 50 presenta a la organización como un sistema dinámico afectado por el ambiente y conformado por una serie de subsistemas estratégicos, tecnológicos, humanos y estructurales, los mismos que se articulan a partir del subsistema de la dirección. Se trata de un proceso dinámico y no una entidad rígida recogiendo una visión más integral de la acción racional de las entidades colectivas.

Peter Drucker (1990), destaca la centralidad del saber en la obtención de mejores resultados y nuevos saberes que permitan incrementar el desempeño de la organización ante las contingencias del cambio. Este autor define la gestión como una aplicación ordenada y sistemática del saber al saber. Señala asimismo, que si existe un tipo de organización en donde esta definición actualizada de gestión resulta especialmente pertinente, ése es el que corresponde a los establecimientos escolares,

debido a su implicación sustantiva con el saber, con el saber hacer y con el saber ser. Es decir, es donde se instituye la acción pedagógica y educativa de la sociedad.

2.2.3.2 Gestión educativa

Siguiendo la exposición de José Luis Gargurevich, se encuentra que gestión educativa significa lograr objetivos compartidos en función de una estructura articulada de instancias, procesos y recursos; dichos objetivos en el caso específico de la educación apuntan al logro de aprendizajes. Así, la gestión educativa puede ser definida como la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución educativa: educar.

Pilar Pozner (1995), resalta la idea referida a que el objetivo primordial de la gestión educativa es centrar, focalizar, nuclear a la instancia educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos. La autora señala asimismo, que los procesos de enseñanza y aprendizaje, que constituyen o debieran constituir la razón de ser de este tipo de organizaciones, están vinculados a otros procesos que tienen lugar en su seno y que están afectados por un conjunto de relaciones mutuas entre ellos. Al respecto, diversas investigaciones en este ámbito, consideran por ejemplo que:

- La efectividad de la labor docente de un profesor no es independiente de la consideración que de él posean sus compañeros y la Dirección;
- La eficiencia del aprendizaje de los alumnos está condicionada por el clima escolar de que goce la institución educativa;
- Ambas circunstancias están afectadas por el liderazgo de la Dirección y por la eficacia de la acción directiva y éstos, a su vez, son estimulados por los buenos resultados y por el reconocimiento y apoyo de la comunidad educativa.

La institución escolar, desde esta perspectiva, es el conjunto de una serie de interacciones e interrelaciones dinámicas que se establecen entre los distintos sujetos que cohabitan la organización. De ahí la necesidad de situar las acciones de mejoramiento de la calidad educativa en una perspectiva de gestión suficientemente amplia.

Por otro lado, hablar de gestión educativa refiere a la gestión en paralelo de dos dimensiones institucionales: Por un lado la gestión del sistema educativo como un todo integrado por los niveles de gobierno (nivel nacional), órganos intermedios (nivel

regional y provincial), y las instancias operadoras de los procesos de aprendizaje, es decir las instituciones educativas (a nivel local), y por otro lado, la gestión de la escuela como una organización específica, autónoma y donde se desarrollan los procesos educativos. La autora señala, asimismo, que entender la dualidad de la gestión educativa en un enfoque sistémico brinda las herramientas necesarias para construir y proponer un modelo de gestión que haga posible la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

2.2.3.3 Estilos de gestión

Son las características principales referidas a la organización del trabajo, la planificación y la delegación de responsabilidades según las competencias al interior de la organización. Asimismo, se vincula al liderazgo del director de una escuela, órgano intermedio, un gerente o autoridad a nivel de gobierno; liderazgo que puede ser autoritario, democrático o de otro tipo, que influye sobre la organización y la productividad del personal. En el caso de la organización educativa, la persona responsable tiene que organizar, planificar, y dividir las funciones, y a la vez, fomentar el diálogo y la cooperación para crear lazos sinérgicos en la comunidad educativa.

A nivel externo, es necesario conocer el entorno social tanto a nivel específico como general. Entorno socio político: La organización ya sea el caso de la institución educativa, la UGEL, la DRE y los gobiernos locales, tienen que tomar en cuenta el contexto social y las correlaciones de poder que la afectan externamente.

Pilar Pozner (1995), aporta al tema presentando cinco diferencias primordiales entre la administración escolar tradicional y la nueva gestión educativa estratégica. Al respecto, La administración escolar tradicional da prioridad a lo administrativo, mientras que la gestión educativa estratégica pone en el centro a lo pedagógico.

- a. Las estructuras de la administración escolar tradicional están cerradas a la innovación; la gestión educativa estratégica propicia la apertura a la gestión como un proceso de aprendizaje.
- b. La administración escolar tradicional se centra en las funciones y en la evaluación de productos, mientras que la gestión educativa estratégica se centra en el sujeto, los procesos y orientada a los resultados.
- c. En la administración escolar tradicional la información es reservada jerárquicamente; en cambio en la gestión educativa estratégica se facilita la circulación de la información.

- d. La administración escolar tradicional se caracteriza por la desarticulación de los ámbitos educativos; mientras que la gestión educativa estratégica se caracteriza por el trabajo sistémico entre todos los agentes de la comunidad educativa.

2.2.3.4 La Gestión Educativa desde un enfoque sistémico

Trinidad Larraín (1998), señala que la gestión educativa desde un enfoque sistémico pretende fortalecer el sector educativo como un sistema integral que amalgama diversos ámbitos y agentes, y que podría presentarse de la siguiente forma:

Subsistema de Gestión Pedagógica: dimensión central del sistema educativo referido a la formación y al desempeño de los docentes, los recursos para el aprendizaje, el currículo y los niveles de aprendizaje de los alumnos, los diseños metodológicos y las prácticas pedagógicas.

Subsistema de Planificación y Presupuesto: Orienta el trabajo concertado de planificar a nivel estratégico, programático y operativo, las acciones educativas, la articulación entre instancias internas e instancias de gestión hasta la escuela, su financiamiento y gestión presupuestal. Implica trabajar en equipo y tomar decisiones en forma conjunta y consensuada.

Subsistema de Evaluación, Monitoreo y Seguimiento a la Gestión educativa: dimensión que desarrolla capacidades, funciones y procesos de seguimiento a la gestión de la información, el monitoreo y la evaluación.

Subsistema de Gestión organizacional y Desarrollo Institucional: Se aboca a la organización institucional de los agentes educativos, desarrollo de capacidades y profesionalización; su estructura organizacional, roles y funciones de sus miembros, reglamento interno, canales de comunicación, coordinación y articulación.

Subsistema de Participación, Transparencia y Vigilancia: Dimensión que aborda la gobernanza y el rol del ámbito comunitario en la gestión de las organizaciones educativas y los niveles de gobierno. Articula los ámbitos internos de las instancias educativas con la comunidad: familias, asociaciones, autoridades, organizaciones sociales, a través de los CONOEI, COPALES COPARE, instancias de participación que hacen seguimiento y vigilancia de la gestión.

Se trata de un modelo de gestión colaborativa y participativa. La gestión requiere ser proactiva y capaz de convertir a la escuela en una organización que aprende y propicia el cambio.

2.2.3.5 Descentralización y Autonomía de la gestión educativa

Santiago Gamboa (2011), señala que la descentralización hace referencia a los cambios en las relaciones de poder entre el Estado en su nivel central, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales, surgiendo el concepto de autonomía como componente central de este proceso. En el marco del proceso de descentralización se genera una demanda de democratización de la educación y consecuentemente cambios en las políticas educativas. Ello pone énfasis en fomentar y facilitar las capacidades de decisión y ejecución de acciones al interior de las instituciones educativas. La descentralización educativa pretende efectivizar tanto el poder de decisión como la responsabilidad de la calidad del servicio educativo a los gobiernos regionales con el fin de dotar a las instancias descentralizadas del sector, de las cuales depende la escuela, mayores derechos, competencias y autonomía, con capacidad para sus propias políticas de gestión pedagógica, organización, participación y coordinación de cara a las necesidades de las escuelas.

El autor, señala, asimismo, que un factor primordial para que se produzca una transformación sistémica y estratégica en la educación, es la descentralización de la gestión educativa. Desde una mirada diferente y teniendo como base las normas legales, la descentralización educativa ha producido avances importantes como la creación de los Consejos Participativos Regionales y Locales (COPARE Y COPALE), y el funcionamiento del Consejo Educativo Institucional en la escuela, que es sin duda un avance importante aun cuando se perciban claras debilidades en su organización y funcionamiento.

Por otra parte, refiere S. Gamboa, que en el marco de la descentralización educativa y de manera específica, de la autonomía de las instituciones educativas, se ha propuesto el funcionamiento de diversas organizaciones al interior de las mismas: Comités de evaluación, Consejos Académicos, Comités de aula, Municipios escolares, Comités de defensa civil, Comités de Educación ambiental, etcétera, donde se promueve y compromete la participación de docentes, estudiantes, madres y padres

de familia, así como de actores comunitarios clave. Además se han normado las diferentes formas, mecanismos y procedimientos de participación de cada actor.

En este sentido, J. Gargurevich (2011), sostiene que las escuelas deben perseguir ante todo su autonomía bajo modelos de gestión democráticos y en diálogo con una práctica de gobernanza efectiva entre el Gobierno Regional, Gobierno Local y la comunidad, que impacte en la dotación de recursos suficientes a las escuelas para la atención a las demandas escolares y sociales, con capacidad para resolver conflictos y para consolidar la participación de la comunidad educativa.

La autonomía en la gestión escolar, refiere el mismo autor, puede ser abordada desde tres materias de gestión interna:

Autonomía pedagógica, caracterizada por la apropiación y transferencia de los saberes escolares y la gestión de los factores de calidad educativa: el diseño curricular institucional (como parte del PEI), los materiales y textos escolares, la organización del tiempo escolar, la formación y perfeccionamiento docente.

Autonomía institucional o administrativa, caracterizada por la titularidad de las decisiones para la gestión de los recursos de la escuela: los recursos estratégicos como la planificación acorto y mediano plazo, los recursos humanos, gestión de las jornadas escolares, calendarización del año escolar y uso del tiempo en las sesiones de clase; gestión de los recursos comunitarios, participación de la comunidad organizada, rendición de cuentas, vigilancia y transparencia.

Autonomía económica o financiera, caracterizada por la facultad de la institución educativa de captar fuentes de financiamiento y gestionar sus recursos a favor de la concreción de su planificación educativa.

Lograr los grados más altos de esta autonomía por parte de las escuelas y la mejora de sus resultados de aprendizaje y formación integral de los educandos es el gran desafío que le toca asumir a la práctica de la gestión educativa.

2.2.4 La escuela: principal instancia de la gestión educativa descentralizada

El proyecto educativo nacional pone de relieve a la institución educativa escolar como una instancia clave en la construcción del nuevo modelo de gestión institucional,

mediante la realización de procesos que conciten la participación activa de todos los actores educativos: directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, e instancias participativas como el consejo educativo institucional; se plantea a las instituciones educativas el desafío de transitar a un nuevo modelo de gestión con enfoque participativo, sustentado en fuentes teóricas y en resultados exitosos de experiencias con logros importantes en la mejora de las relaciones humanas entre los actores educativos y el clima institucional, y así mismo, en una administración basada en la transparencia y la rendición de cuentas, factores, que fortalecen la base para el desarrollo de procesos pedagógicos de calidad.

El cuarto objetivo del Proyecto Educativo Nacional (PEN), y del Proyecto Educativo Regional (PER), incide en la necesidad de transformar las prácticas de gestión a fin de brindar un servicio educativo de calidad en todos los niveles, desde la sede central del Ministerio de Educación (MINEDU), hasta los propios centros educativos, pasando por las instancias de gestión descentralizada: Dirección Regional de Educación (DRE) y las Unidades de Gestión Educativa Locales (UGELES).

Ante las exigencias del mundo global, de la sociedad del conocimiento y de la información, señala Santiago Gamboa, que en los actuales momentos se requiere una institución educativa promotora de democracia, de respeto de los derechos humanos, que ponga énfasis en orientar su gestión al logro de aprendizajes significativos, más funcionales respecto a las expectativas, demandas e intereses de los educandos, desterrando el memorismo y las rutinas pedagógicas improductivas dentro y fuera del aula. Estas demandas formativas requieren de un modelo de gestión que fortalezca la autonomía escolar. Un nuevo modelo de gestión descentralizada expresará cambios reales cuando las escuelas se consoliden como centros de decisión autónoma de los servicios que prestan, puedan abrirse a la comunidad y se relacionen con las instancias y niveles de gobierno desde una posición proactiva.

La autonomía de la gestión escolar redundará en la calidad de los servicios pero también en la legitimidad de sus modos de lograrla y hacerle seguimiento, porque le otorga niveles de decisión a la escuela y también a la comunidad para cogestionar los factores y los recursos pedagógicos. Este modelo de gestión considera a la comunidad y los actores de la escuela como protagonistas de la descentralización educativa y generadores de política y valor público: la sociedad es educadora y no es un agente pasivo en la prestación de servicios que atañen a su desarrollo y el de sus hijos.

Gargurevich subraya que volver los ojos a la institución educativa, no es un discurso principista sino una demanda concreta, lo que exige un cambio de paradigma en la gestión educativa en perspectiva descentralizada, y a su vez plantea el reto de nuevas formas de pensar la organización, los procesos y los productos de un sistema tan complejo como es el educativo.

2.2.5 Marco Legal en la gestión de la institución educativa

Existe un marco legal que orienta la gestión de la institución educativa en el que se destaca las siguientes normas:

Ley General de Educación 28044, en el Título IV, artículo 52 referido a la comunidad educativa, precisa que ésta la conforman estudiantes, padres de familia, profesores, directivos, administrativos, ex alumnos y miembros de la comunidad local. Sus representantes integran el Consejo Educativo Institucional y participan en la formulación y ejecución del Proyecto educativo Institucional. La participación de los integrantes de la comunidad educativa se realiza mediante formas democráticas de asociación. Se precisa que el director es la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa, es responsable de los ámbitos, pedagógicos, institucionales y administrativos.

En el artículo 66, se define que la institución educativa es una comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. El artículo 69 precisa que el Consejo Educativo Institucional es un órgano de participación, concertación y vigilancia ciudadana. Es presidido por el director e integrado por los subdirectores, representantes de los docentes, de los estudiantes, de los padres de familia, pudiendo integrarlo también representantes de otras instituciones de la comunidad.

El Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, D.S. N°009-2005-ED en su artículo 2° refiere que la gestión del sistema educativo es descentralizada, es simplificada y flexible; es participativa y creativa, está centrada en los procesos de aprendizaje y socialización de los estudiantes; es formativa, unitaria, sistemática, eficaz e integral. El artículo 12° señala que el director ejerce su liderazgo basándose en valores éticos, morales y democráticos.

El artículo 32° precisa que toda institución o programa educativo debe contar con los siguientes instrumentos de gestión: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto

Curricular de Centro (PCC), Reglamento Interno (RI), Plan Anual de Trabajo (PAT) y EL Informe de Gestión Anual (IGA). El PEI es un instrumento de gestión de mediano plazo que se enmarca dentro de los Proyectos educativos Nacional, Regional y Local.

El Proyecto Educativo Nacional (PEN) en su cuarto objetivo estratégico se refiere a una gestión descentralizada democrática que logra resultados y es financiada con equidad. El Resultado 1 se refiere a una gestión educativa eficaz, ética, descentralizada y con participación ciudadana. Asimismo, una gestión informada, transparente en sus actos y desarrollada tecnológicamente en todas sus instancias. La medida 15 de este resultado alude al fortalecimiento de una participación social responsable y de calidad en la formulación, gestión y vigilancia de las políticas y proyectos educativos. Se puede apreciar que las políticas educativas propuestas en el PEN se orientan a transformar la gestión educativa. La intención central es el fortalecimiento de capacidades de las instituciones y redes educativas para asumir responsabilidades de gestión poniendo en el centro los procesos clave de planificación, organización, dirección, monitoreo y evaluación institucional, los cuales generan una mayor participación responsable de la comunidad educativa, en el marco de una planificación estratégica y la moralización de la gestión.

El Proyecto Educativo Regional (PER Piura), en el objetivo N° 4 se propone garantizar una gestión eficiente, descentralizada, participativa, democrática, autónoma, eficiente, transparente y que responda al contexto, a las necesidades y demandas de la institución educativa, localidad y región. El Resultado 4.1 señala que las instancias de participación, concertación y vigilancia asumen un rol protagónico que coadyuve a una gestión transparente, ética y democrática garantizando el rol activo de los representantes de la comunidad social.

Se estima importante resaltar algunas medidas de política del PER Piura como las referidas a empoderar a los actores involucrados en las instancias de participación, concertación y vigilancia desarrollando las competencias necesarias para desempeñarse de manera eficiente y democrática. Implementar un sistema participativo regional de evaluación de la gestión educativa que brinde insumos para la toma de decisiones en los diferentes niveles e instancias, en concordancia con los fines de la educación nacional.

2.2.6 Propuestas de cambio en el modelo de gestión educativa en la Región Piura

2.2.6.1 Principios clave que pueden ser incorporados al modelo de gestión

En la Región Piura se han llevado a cabo en el año 2011 dos importantes estudios referidos a la transformación de la gestión educativa en las diversas instancias del sector con incidencia en lo que atañe a la institución educativa.

Los resultados del estudio denominado: Marco de referencia para el diseño del modelo de gestión descentralizada de la educación en la región Piura, cuyo autor es el investigador José Luis Gargurevich, aporta elementos fundamentales a tomarse en cuenta en la investigación a realizar.

Señala el autor, que el diseño de un modelo de gestión descentralizado de la educación en la región Piura debe basarse en ciertos principios que desde las lecciones aprendidas de procesos similares en otras regiones y de la experiencia internacional, así como desde las necesidades y oportunidades propias de la región, sustentarían un proceso de construcción con mejor legitimidad, y sostenibilidad. Considera que son principios clave los siguientes:

1. El modelo de gestión se construye desde una perspectiva prospectiva: la visión compartida de la educación que requiere el país y la región. Esto es, un modelo de gestión que responda a los fines de la educación y a la visión planteada por la Ley General de Educación y el Proyecto educativo Nacional, así como a las particularidades expresadas en el Proyecto Educativo Regional.
2. El modelo de gestión cobra sentido si otorga visible centralidad a la escuela. Hace explícito que el sistema educativo descentralizado se inicia en la escuela, fortaleciendo gradualmente su autonomía, y que toda la armazón institucional y organizacional a nivel local, regional y nacional responde directamente a sus necesidades.
3. El modelo de gestión debe partir de una gestión educativa democratizadora y orientada a la equidad. Es una urgencia que el modelo de gestión se construya desde una visión democratizadora de la gestión educativa y de la gestión escolar, que apunte a promover el desarrollo y reducir la desigualdad.
4. El modelo de gestión se legitima desde el consenso amplio en la región en torno a la delimitación de roles y funciones en educación de las instituciones educativas y los niveles de gobierno: un marco institucional claro.

5. El modelo de gestión es un sistema que clarifica las relaciones interinstitucionales; por ello, es medular plantear estrategias para la efectiva coordinación intergubernamental. Pone énfasis en fortalecer los mecanismos de coordinación y articulación para la ejecución compartida de las funciones.
6. El diseño y la implementación del modelo de gestión se sostiene en el ejercicio de la autonomía regional e institucional del Gobierno Regional. Exige claridad en torno a la autonomía regional y cómo se asume desde el Gobierno Regional, así como en la repercusión que tiene en el ejercicio de la autonomía de las escuelas.
7. El modelo de gestión regional tiene en la gestión local de la educación un punto neurálgico que resolver: todos los niveles de gobierno hacen política educativa, hace falta concertar las dimensiones de ese poder político. Reivindica el rol de los actores locales en la gestión de la educación como articuladores de la política educativa en el desarrollo territorial.
8. Una columna vertebral del modelo de gestión es el fortalecimiento institucional de la participación ciudadana desde la escuela hasta el sistema educativo regional. La participación de la comunidad en la gestión escolar y en la vigilancia, transparencia y control de la gestión educativa es uno de los componentes centrales del modelo de gestión.
9. El eje de cambio del modelo de gestión se sostiene en el desarrollo de capacidades de sus actores. El modelo de gestión planteado no se basa en una reforma de estructuras y procedimientos, sino en el desarrollo de capacidades de sus actores, que son quienes, finalmente, gestionan.

2.2.6.2 Consideraciones políticas

Es relevante concebir el proceso de diseño del modelo de gestión como uno donde se asumen ciertos criterios que deben ser transversales a toda la ruta.

1. Primero, la decisión de adoptar y construir un nuevo modelo de gestión educativa descentralizada es una decisión sobre todo, y en primer lugar, política.
2. Segundo, el desarrollo educativo sobre el cual se basa el modelo de gestión debe plantearse desde un enfoque territorial y no sectorial. Las políticas del sector educación deben articularse con las de salud, nutrición, primera infancia, desarrollo económico, entre otras.

3. Tercero, el diseño del modelo de gestión es un proceso movilizador de la misma naturaleza que el proceso de formulación del Proyecto Educativo Regional, y allí es donde reside la importancia de abordarlo participativamente y bajo un enfoque de gobernanza.
4. Cuarto, estamos ante procesos graduales y de naturaleza flexible, en tanto implican cambios progresivos y sustanciales teniendo como punto de partida las necesidades organizacionales que plantea la gestión institucional cotidiana.
5. Quinto, es vital que en la conducción y desarrollo de esa ruta se conjuguen los procesos técnicos con los ritmos políticos de la región. Ambas racionalidades, política y técnica, deben ser asumidas como dimensiones complementarias desde el inicio del proceso.
6. Sexto, el impacto de un nuevo modelo de gestión gradualmente implementado necesita un escenario concreto y focalizado, donde ir probando, ensayando y validando sus propuestas: escuelas funcionando, mejorando los logros de aprendizaje de sus estudiantes, y articuladas en red a su territorio local. A nivel local donde se vayan configurando situaciones para fortalecer la gestión escolar de mejores prácticas pedagógicas, que luego irradien hacia el nivel regional, sobre todo las que dan atención a zonas rurales y a poblaciones interculturales.
7. Séptimo, la agenda de corto plazo del diseño del modelo de gestión, implica la articulación cotidiana con procesos regionales en curso, tales como los Programas estratégicos y los Proyectos de inversión.
8. Como conclusión, el autor del estudio en mención, subraya que el objetivo de darle sostenibilidad e institucionalidad al nuevo modelo de gestión regional, se coincide en pensar el proceso de formulación e implementación del mismo sobre la base del respaldo político del gobierno regional, la conducción del proceso por parte de equipos técnicos representativos, y la reforma institucional del sistema educativo regional que no se base únicamente en rediseños funcionales sino en cambios de índole estructural, organizacional y actitudinal.

2.2.6.3 Dimensiones y acciones estratégicas para el desarrollo del modelo de gestión

J.L. Gargurevich, en el mismo estudio subraya que un nuevo modelo de gestión supone un proceso permanente de reestructuración institucional del sistema educativo

regional con el fin de lograr nuevos y más eficientes sistemas de interacción y organización entre sus actores y la comunidad; y que ello implica:

- Reestructurar la armazón organizativa de sus instancias, procesos, sistemas y canales de acción y decisión interinstitucional e intergubernamental.
- Fortalecer y desarrollar nuevas capacidades para la gestión eficiente, de calidad y equidad del servicio educativo, y sobre todo centrado en los sujetos, su cultura y clima institucional, y la autonomía de sus instituciones, involucrando para ello a la comunidad educativa y la sociedad civil en su conjunto.

Señala, además, el autor que la hoja de ruta para el diseño y la implementación del modelo de gestión se da en dos planos de cambio que atraviesan transversalmente el desarrollo de la misma:

1. Primero, desde las escuelas y sus entornos locales que necesitan ser reformados en aras de lograr grados más consistentes de autonomía en climas de gobernanza con los actores y niveles de los gobiernos municipal y regional. Lograr esos escenarios fortalecidos en las escuelas y sus contextos comunales y distritales otorga evidencias de la vinculación entre una buena gestión escolar y la mejora de los aprendizajes.
2. Segundo, desde el sistema educativo regional configurado por el Gobierno Regional, sus órganos especializados y descentralizados, que necesitan nuevos arreglos institucionales, nuevos arreglos organizacionales y un sistema de desarrollo de capacidades permanente, sentando así condiciones favorables para el desarrollo del modelo de gestión.

Añade finalmente que en este proceso es vital que los cambios en los modelos de gestión se inicien desde las escuelas, alrededor de propuestas pedagógicas integrales que tengan personal motivado para el cambio, estudiantes empoderados, y comunidad involucrada en la mejora de los aprendizajes.

2.2.6.4 Hoja de ruta para escuelas

En el plano de las escuelas el estudio propone una hoja de ruta para el diseño e implementación del modelo de gestión, donde la principal estrategia es el fortalecimiento de las experiencias que se estén realizando en escuelas de la región bajo una propuesta pedagógica integral, y desarrollar modelos de gestión escolar de

forma piloto que puedan ser irradiados y engancharse eventualmente con los avances del diseño y la implementación del modelo de gestión educativa regional. Estas escuelas permitirán su aplicación práctica, su validación y verificación del cambio visible en las mismas.

Actividades sugeridas:

- Identificación y focalización de escuelas con mejores condiciones para su fortalecimiento en gestión, en el marco de la implementación de mejores prácticas en vivo.
- Identificación y afinamiento del modelo pedagógico que viene siendo implementado en escuelas.
- Diseño de nuevos modelos de gestión escolar en dichas instituciones educativas, tomando en consideración la voz de los estudiantes, personal directivo y docentes, así como de la comunidad.
- Fortalecimiento de las instancias de participación comunitaria en las escuelas, principalmente el Consejo Educativo Institucional (CONEI), Asociación de padres de familia (APAFA) y Municipio Escolar (ME), en aras de la cogestión. Es vital el desarrollo de capacidades en la planificación escolar, presupuesto participativo, formulación de proyectos y roles en la gestión de la escuela.
- Fortalecimiento y consolidación de las instancias de participación en la gestión para el logro de mejores grados de autonomía. Delimitación de roles y funciones en la institución educativa.

2.2.6.5 Propuestas para una gestión educativa innovadora

El estudio denominado: Estado de la Gestión educativa en la Región Piura, una mirada desde la institución educativa, realizado por el investigador Santiago Gamboa, presenta como fruto del estudio las siguientes propuestas para una gestión educativa innovadora:

- a. Lograr la promoción y aceptación de modelos conceptuales de la organización eficaz y moderna, donde el poder debe motivar la cooperación y servir de estímulo para la acción. El poder compartido inyecta ánimo para interactuar a todos los integrantes de la comunidad educativa. La cadena de mando debe ser entendida en sentido opuesto a los conceptos de jerarquía y dominación. Este concepto está relacionado con la influencia que generan las formas adecuadas de comunicación interpersonal, la colaboración entre los integrantes de la comunidad educativa, de tal manera que se distribuyan equitativamente las tareas y beneficios. Considerar, asimismo, que cualquiera de los actores

educativos puede ejercer liderazgo a fin de consolidar a la institución educativa como una comunidad de aprendizaje.

- b. Promover la creación consciente de la cultura de calidad de los aprendizajes en un ambiente que permita interacciones positivas y experimentación. Se deben hacer esfuerzos para fomentar el deseo de aprender amplia y profundamente, no solamente los estudiantes sino toda la comunidad educativa.
- c. Mejorar los procesos de planeamiento, porque el planeamiento está ligado con el cambio. Un proceso de planeamiento que desarrolle la creatividad para transformar la realidad de la institución educativa, con metas factibles de alcanzar y generando el compromiso para asumir responsabilidades. Asimismo, el planeamiento debe proponer indicadores precisos para facilitar la evaluación y constatar si se están logrando los resultados deseados.
- d. Mejorar los sistemas de decisión. Esta propuesta implica que los compromisos y capacidades para tomar decisiones y seguir adelante, se fortalecen cuando se trabaja con los integrantes de la comunidad educativa, cuando existen oportunidades de aprendizaje y cuando el ambiente está organizado para la eficiencia.
- e. Evaluar continuamente a fin de encontrar maneras para mejorar los sistemas identificando las áreas cruciales de la organización que necesitan apoyo. La evaluación hace posible la retroalimentación de los procesos de planeamiento y ejecución.

2.3 Definición conceptual de términos

2.3.1 Actores educativos

Son los miembros que conforman los diversos estamentos de la institución educativa que interactúan en el proceso educativo y en el desarrollo de las propuestas innovadoras establecidas en el PEI: Directivos, docentes, estudiantes, padres de familia. Asimismo, los organismos representativos como el Municipio Escolar y el Consejo educativo institucional- CONEI y la APAFA.

2.3.2 Asamblea institucional

Es la reunión en la que participan los actores educativos de los diversos estamentos, a través de sus representantes acreditados; en esta reunión plenaria se dialoga y se llega a acuerdos sobre temas centrales orientados a lograr los objetivos institucionales; es el espacio propicio para realizar la autoevaluación institucional, rendición de cuentas acerca de las

responsabilidades asumidas por los directivos y por los comités a cargo de los proyectos en marcha.

2.3.3 Gestión participativa

Es el tipo de gestión basado en la participación de los diversos estamentos y actores sociales miembros de la institución, en los distintos procesos de planificación, ejecución, supervisión, evaluación y toma de decisiones al interior de la organización. Prima el liderazgo democrático en la actuación de los directivos, por lo que también se conoce como gestión democrática.

2.3.4 Gestión transparente

Es un tipo de gestión caracterizada por mecanismos que aseguran la comunicación clara, fluida y oportuna sobre aspectos centrales referidos a la planificación, supervisión, evaluación y toma de decisiones en la marcha institucional de una organización. La rendición de cuentas de acuerdo a la periodicidad establecida, por parte de los directivos y responsables de comités, es el rasgo principal que caracteriza la gestión transparente.

2.3.5 Modelo de gestión institucional

Sistema de conducción de los procesos de planificación, supervisión y evaluación de la marcha institucional de una organización, caracterizado principalmente por el tipo de liderazgo de los directivos, las formas de comunicación interna y el procedimiento para la toma de decisiones.

2.3.6 Logros en el proceso de construcción del modelo de gestión participativa

Son las mejoras en aspectos centrales de la marcha institucional conseguidas en el desarrollo del proceso de construcción del modelo de gestión participativa. Principalmente hace referencia a mejoras en la comunicación, las relaciones humanas, el clima afectivo institucional, la marcha administrativa y la relación escuela-comunidad, con impacto favorable en el desarrollo del proceso pedagógico.

2.3.7 Propuesta de gestión participativa

Es el modelo de gestión institucional que será construido con la participación protagónica de los actores de la escuela donde se desarrollará la investigación,

cuyas características centrales estarán basadas en el liderazgo democrático y participativo, así como en la rendición de cuentas a través de la asamblea institucional de acuerdo a la periodicidad establecida.

CAPÍTULO III

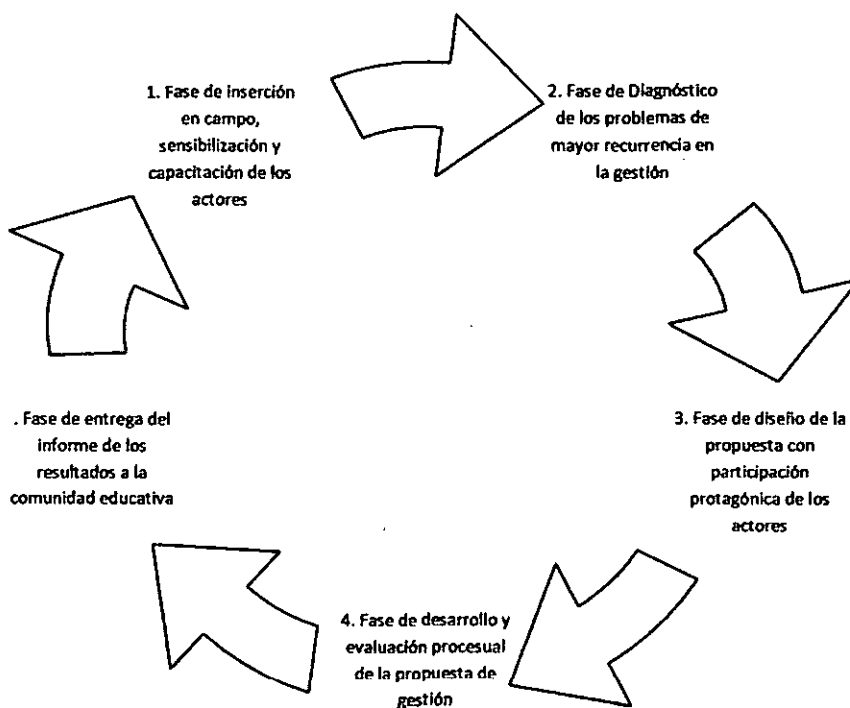
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a las aportaciones teóricas especializadas de autores como Kemmis (1992), y de La Torre y Del Rincón (1999), se trata de una investigación enfocada desde la perspectiva cualitativa, que adopta específicamente el tipo de Investigación-Acción; asumiéndose como un estudio de carácter emergente en el que, desde una perspectiva crítica y transformadora, (Grundy:1994) se desarrollan procesos de reflexión y acción en la construcción de un modelo de gestión institucional participativa, procesos protagonizados por los actores educativos involucrados: directivos, docentes, estudiantes, administrativos y padres de familia, quienes ponen su cuota de esfuerzo en el logro de mejoras en la marcha de la institución educativa donde se lleva a cabo la investigación.

3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realiza siguiendo la pauta del siguiente diseño:



A partir de una idea básica de propuesta de gestión participativa, sustentada en aportaciones teóricas sustantivas, así como en los resultados reportados por experiencias desarrolladas que constituyen antecedentes del estudio, y también sobre la base de las propias percepciones en el acercamiento a la realidad de un número significativo de escuelas de la zona donde se desarrolla la investigación, se esboza la propuesta básica del perfil del estudio, propuesta que se presenta en la institución educativa en la que se lleva a cabo el estudio, resaltándose el sentido de la investigación y la repercusión positiva que se espera lograr en el desarrollo de una nueva cultura de gestión institucional favorable a un servicio educativo de mejor calidad. Realizada esta fase previa, la ruta de trabajo de la investigación, se traduce en las siguientes fases:

- Fase de inserción en campo, sensibilización y capacitación de los actores para una participación genuina.
- Fase de Diagnóstico de los problemas de mayor recurrencia en la gestión escolar en las tres escuelas seleccionadas. El acopio de información en esta fase es principalmente, mediante las técnicas de Encuesta y Grupos focales.

- Fase de diseño colectivo de la propuesta básica de gestión institucional con enfoque participativo en la escuela seleccionada.
- Fase de desarrollo de la propuesta de gestión participativa en la escuela con cuyos actores se hizo el diseño de la misma. Esta fase incluye la evaluación periódica de avances y nudos críticos en los procesos de construcción del nuevo modelo de gestión, así como la realización de los ajustes pertinentes. La recogida de información en esta fase es principalmente, mediante la Observación participante, y el uso del Diario de campo.
- Fase de procesamiento de la información, sistematización de la experiencia, y elaboración del informe de la investigación acción.
- Fase de entrega del informe de los resultados de la investigación a la comunidad educativa de la escuela en la que se desarrolló la experiencia incidiéndose en recomendaciones para la sostenibilidad de la propuesta en la cultura escolar de la institución educativa.

3.3 MUESTRA DE ESTUDIO

Tabla N° 01

Diagnóstico: 4 Escuelas Sector Oeste

ACTORES EDUCATIVOS	N°
Docentes	40
Directivos	10
Padres de familia	30
Estudiantes	30

Fuente: Escuelas Sector Oeste

Tabla N° 02

Desarrollo de nuevo modelo de gestión: IE 14013

ACTORES EDUCATIVOS	N°
Docentes	16
Director	01
Administrativos	04
Estudiantes	30
Padres de familia(Directiva APAMAFA)	10

Fuente: I.E 14013

3.4 CAMPOS DE ESTUDIO

CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS
Práctica cotidiana de la gestión institucional	-Planificación -Comunicación interna -Relaciones humanas -Supervisión de procesos -Evaluación de procesos -Toma de decisiones -Roles de actores
Problemas de mayor incidencia en la gestión institucional en centros educativos	-Mecanismos de participación -Liderazgo del directivo -Clima institucional -Asunción de roles y responsabilidades
Avances y nudos críticos en el	

<p>proceso de construcción del modelo</p>	<p>-Participación de los actores en el diseño de la propuesta básica</p> <p>-Roles de los actores en el desarrollo de la propuesta</p> <p>-Mecanismos de evaluación periódica de la implementación de la propuesta.</p>
<p>Logros en la implementación de la propuesta de gestión institucional participativa</p>	<p>- Formas de Comunicación</p> <p>- Mecanismos de participación</p> <p>-Clima afectivo institucional</p> <p>-Liderazgo de directivo</p> <p>- Acompañamiento a comités de apoyo</p> <p>-Autoevaluación institucional y rendición de cuentas</p> <p>-Articulación escuela-familia-comunidad.</p> <p>- Trabajo colaborativo</p>

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Observación participante y Diario de campo: Constituyen la principal técnica e instrumento de recogida de la información, dado que la observación participante es la técnica aplicada en todas las fases del estudio.
- Encuesta: Se aplica a los actores educativos de las instituciones educativas donde se realizará la fase de diagnóstico de la práctica cotidiana de la gestión institucional.
- Entrevista: Se aplica a docentes, estudiantes y padres de familia, durante el proceso de construcción del nuevo modelo de gestión y en la identificación de los logros de la misma.
- Grupos focales: Se realizan grupos focales con directivos y docentes, por separado.

3.6 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS

La organización y análisis de la información cualitativa para la obtención de resultados se realiza mediante las técnicas siguientes:

Categorización, clasificación de acuerdo a los objetivos, campos y sub campos del estudio.

Triangulación de fuentes

Sistematización y elaboración de matrices cualitativas de resultados

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DE TABLAS, FIGURAS Y PRUEBAS ESTADÍSTICAS

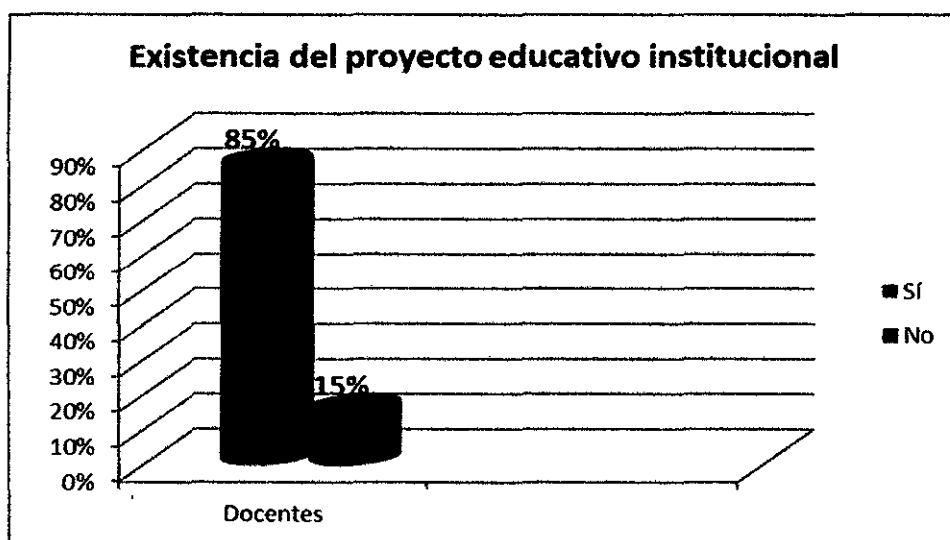
4.1.1 Resultados de la investigación

Los resultados de la investigación se presentan en esta sección, organizados en el mismo orden con el que se plantearon los objetivos específicos del estudio: En razón de ello, aparecen en primer lugar los resultados referidos a la caracterización de la práctica de la gestión escolar y la identificación de los problemas principales que se encuentran presentes en el modelo de gestión institucional predominante en las instituciones educativas donde se realizó la fase de diagnóstico. En segundo orden aparecen los resultados referidos al análisis de los procesos de construcción del modelo de gestión con enfoque participativo y finalmente, los resultados relacionados con los principales logros obtenidos en el proceso.

Tabla 01. Existencia del proyecto educativo institucional

Existencia de Proyecto Educativo Institucional –PEI en la escuela	Docentes	
	N	%
SI	34	85
NO	6	15
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta a Docentes. Fase de Diagnóstico.

Figura N° 01:**Interpretación:**

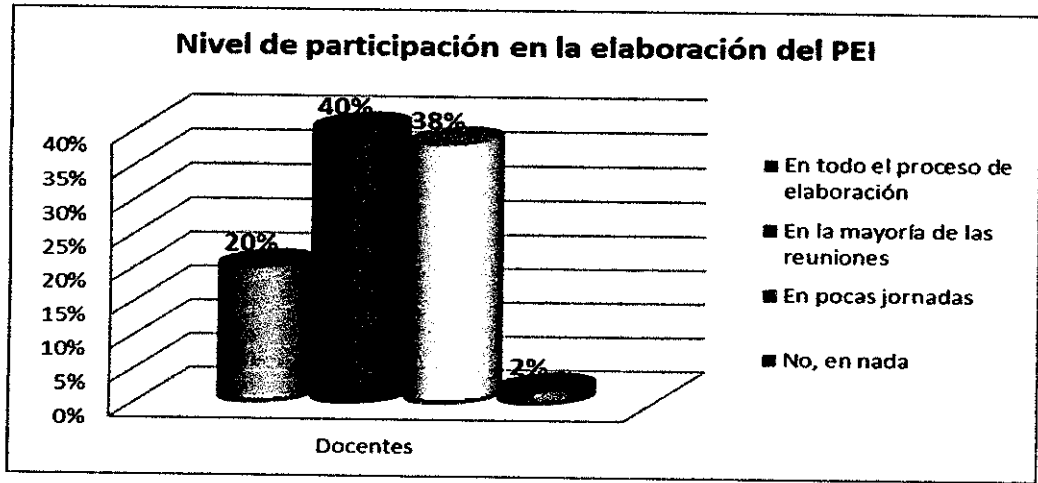
En la tabla y figura N° 01, se puede apreciar que de acuerdo a la percepción de los docentes, el 85 % de las escuelas cuenta con un PEI, principal instrumento que rige la gestión escolar en las instituciones educativas. Se puede apreciar, asimismo, que aún hay escuelas, en número minoritario, 15 %, en las que no se ha elaborado el proyecto educativo institucional. El alto % de escuelas que sí ha elaborado este documento de gestión se explica por la obligatoriedad de tenerlo listo, establecida en normas y directivas oficiales, y por ser el primer documento solicitado a los directores y directoras en las visitas de supervisión del Ministerio de Educación y sus instancias intermedias.

Tabla N° 02: Nivel de participación en la elaboración del PEI

Nivel de Participación	Docentes	
	N	%
En todo el proceso de elaboración	8	20
En la mayoría de las reuniones	16	40
En pocas jornadas	15	38
En nada	1	2
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta a Docentes. Fase de Diagnóstico.

Figura N° 02:



Interpretación:

En la tabla y figura N° 02, se refleja que sólo un segmento minoritario de docentes, 20%, participa de modo sostenido en todo el proceso de elaboración del PEI, mientras que un sector ampliamente mayoritario participa de modo intermitente. Es importante destacar que más de la tercera parte de docentes participa en pocas o en

ninguna de las jornadas programadas para realizar el trabajo colectivo de elaboración de este instrumento que debe regir la gestión escolar en las instituciones educativas.

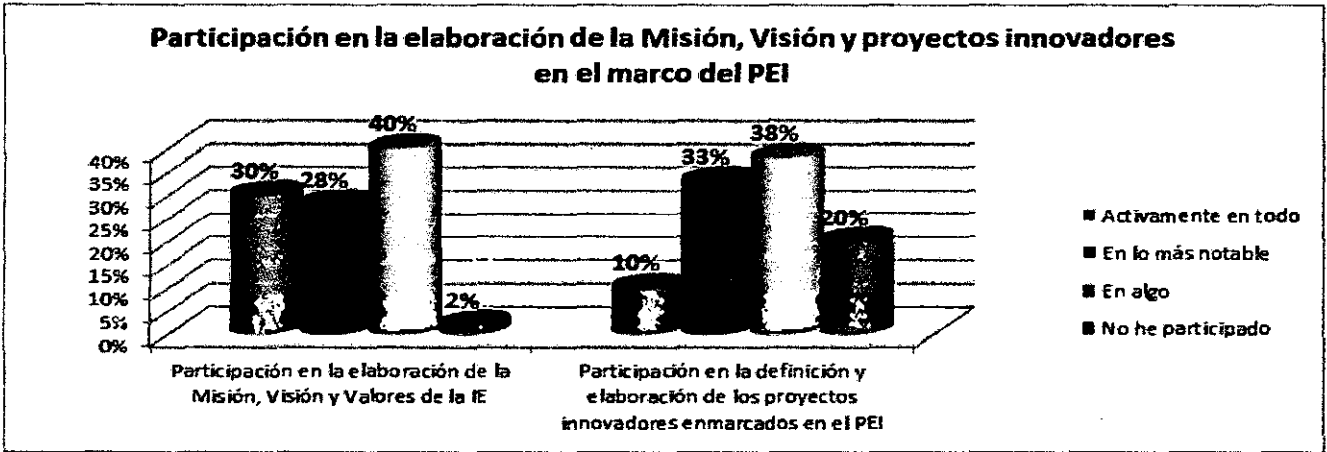
Ello es explicable porque generalmente las reuniones de elaboración del PEI se realizan fuera de la jornada escolar, y muchos docentes tienen dificultades para participar porque trabajan en otro turno en escuelas particulares, o por sus obligaciones familiares.

Tabla N° 03: Participación en la elaboración de la Misión, Visión y proyectos innovadores en el marco del PEI

Nivel de participación	Activamente en todo		En lo más notable		En algo		No he participado		TOTAL
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Aspectos									
Participación en la elaboración de la Misión, Visión y Valores de la IE	12	30	11	28	16	40	1	2	100
Participación en la definición y elaboración de los proyectos innovadores enmarcados en el PEI	4	10	13	32	15	38	8	20	100

Fuente: Encuesta a Docentes. Fase de Diagnóstico.

Figura N° 03:



Interpretación:

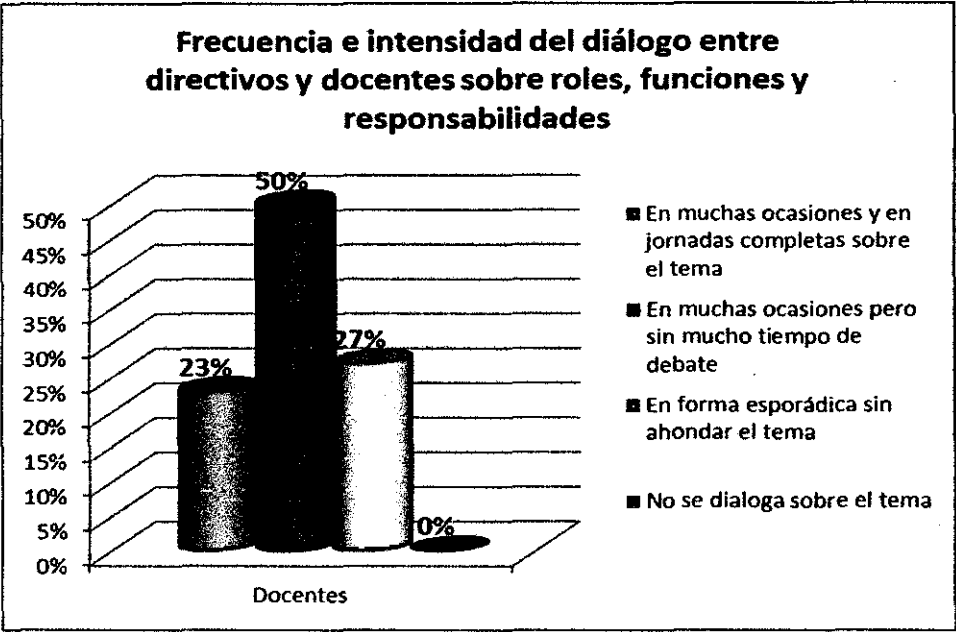
De acuerdo a los resultados expresados en la tabla y figura N° 03, se aprecia que un sector mayoritario de docentes participa de modo tangencial en la elaboración de la Visión, misión y proyectos innovadores en el marco del PEI. Es de destacar que un significativo porcentaje de docentes, aproximadamente, la quinta parte, declara no haber participado en absoluto en el planteamiento de proyectos innovadores en el marco del PEI. Este resultado se explica porque en la mayoría de los casos las reuniones de elaboración de estos puntos centrales del PEI se realizan fuera de la jornada escolar, y existe un apreciable número de docentes tienen dificultades para participar dado que su tiempo libre lo destinan a trabajar en escuelas particulares, o a sus obligaciones familiares. Este hecho es atribuible asimismo, a la falta de identidad común y compromiso por sacar adelante propósitos escolares comunes.

Tabla N° 04: Frecuencia e intensidad del diálogo entre directivos y docentes sobre roles, funciones y responsabilidades

Frecuencia e intensidad del diálogo	Docentes	
	n	%
En muchas ocasiones y en jornadas completas sobre el tema.	9	23
En muchas ocasiones pero sin mucho tiempo de debate.	20	50
En forma esporádica sin ahondar el tema.	11	27
No se dialoga sobre el tema.	0	0
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta a Docentes. Fase de Diagnóstico.

Figura N° 04:



Interpretación:

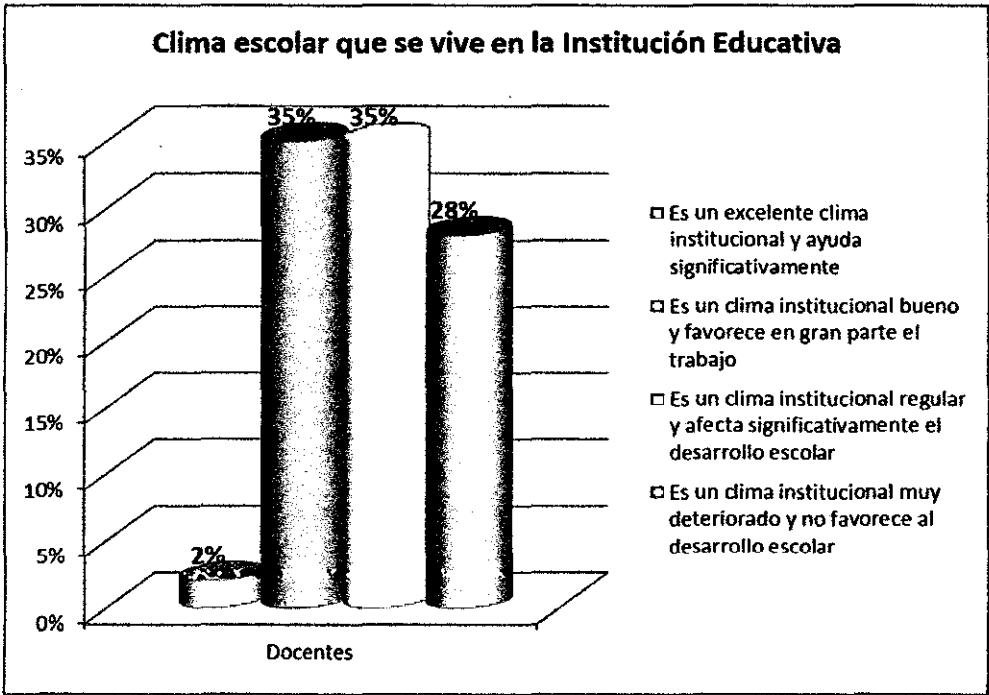
Los resultados expresados en la tabla y figura N°04, reflejan una preocupante realidad: Si bien, los directivos y docentes mantienen diálogos sobre las responsabilidades que competen a estos actores educativos, una contundente mayoría (77 %), señala que no se da el tiempo suficiente para el análisis y debate profundo, tal como lo requiere el abordaje de los problemas educativos.

Tabla N° 05: Clima escolar que se vive en la institución educativa

Clima escolar	Docentes	
	N	%
Es un excelente clima institucional y ayuda significativamente.	1	2
Es un clima institucional bueno y favorece en gran parte el trabajo.	14	35
Es un clima institucional regular y afecta significativamente el desarrollo escolar.	14	35
Es un clima institucional muy deteriorado y no favorece al desarrollo escolar.	11	28
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta a Docentes. Fase de Diagnóstico.

Figura N° 05:



Interpretación:

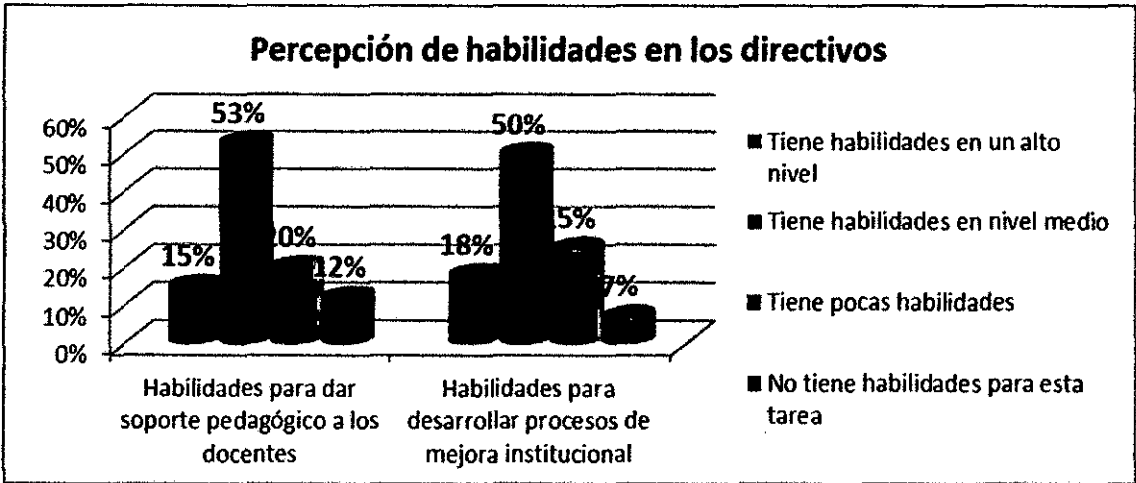
Los resultados consignados en la tabla y figura N° 05, permiten apreciar que un sector ampliamente mayoritario de docentes, 63 %, percibe en sus escuelas un clima institucional deteriorado que afecta significativamente el trabajo pedagógico, no favoreciendo un proceso educativo de calidad. Lo cual, sin duda, constituye un serio problema presente en la vida cotidiana de la institución educativa.

Tabla N° 06: Percepción de habilidades en los directivos

Nivel Tipo	Tiene habilidades en un alto nivel		Tiene habilidades en nivel medio		Tiene pocas habilidades		No tiene habilidades para esta tarea		TOTAL
	N	%	N	%	N	%	n	%	
Habilidades para dar soporte pedagógico a los docentes	6	15	21	53	8	20	5	12	100
Habilidades para desarrollar procesos de mejora institucional	7	18	20	50	10	25	3	7	100

Fuente: Encuesta a Docentes. Fase de Diagnóstico.

Figura N° 06:



Interpretación:

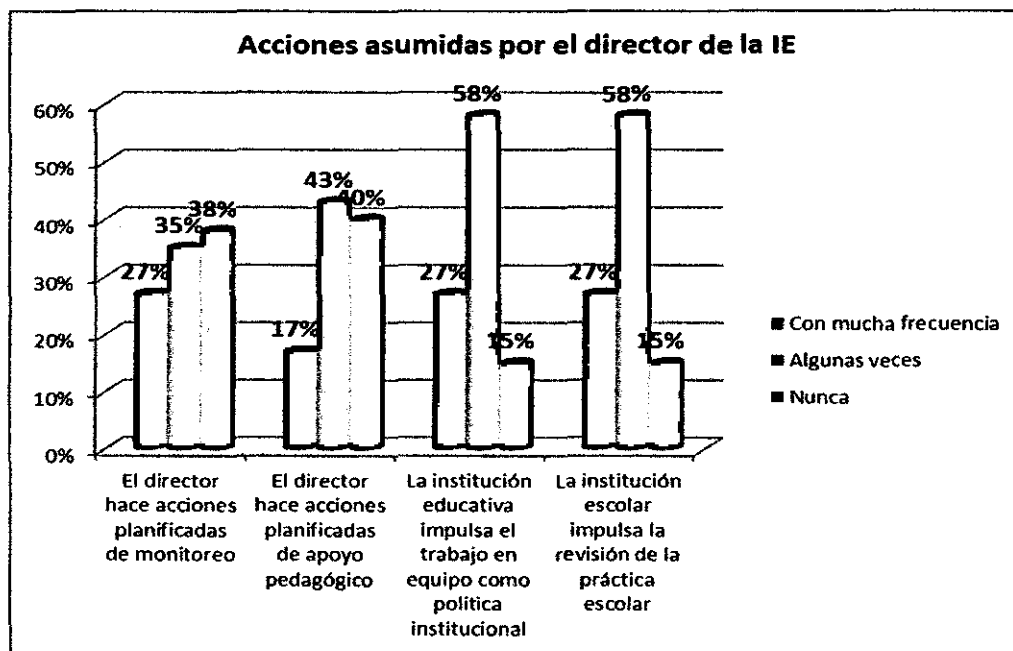
Los resultados de la tabla y figura N° 06, permiten apreciar que las percepciones de la inmensa mayoría de los docentes encuestados, 85%, se refieren a que los directivos poseen habilidades solo en nivel medio, bajo, y nulo, respecto a dar soporte pedagógico y para desarrollar procesos de mejora institucional. Lo cual, sin duda, constituye otra de las serias falencias presentes en la marcha de la gestión institucional en la escuela.

Tabla N° 07: Acciones asumidas por el director de la IE

Acciones	Con mucha frecuencia		Algunas veces		Nunca	
	n	%	n	%	n	%
El director hace acciones planificadas de monitoreo.	11	27	14	35	15	38
El director hace acciones planificadas de apoyo pedagógico.	7	17	17	43	16	40
La institución educativa impulsa el trabajo en equipo como política institucional.	11	27	23	58	6	15
La institución escolar impulsa la revisión de la práctica escolar.	11	27	23	58	6	15

Fuente: Encuesta a Docentes. Fase de Diagnóstico.

Figura N° 07:

**Interpretación:**

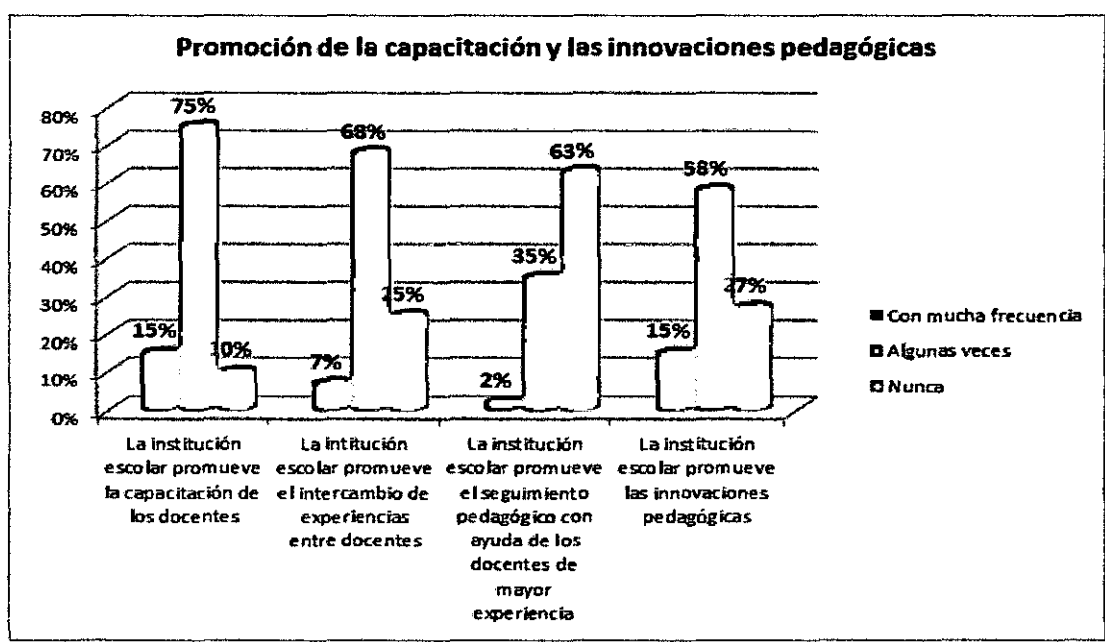
Los resultados correspondientes a la tabla y figura N° 07, permiten apreciar que la inmensa mayoría de los docentes encuestados, alrededor del 80%, sostienen que los directores, solo algunas veces, o nunca, realizan acciones planificadas de monitoreo, apoyo pedagógico, impulso el trabajo en equipo como política institucional, e impulso a la revisión de la práctica escolar. Lo cual, sin duda, constituye otra de las preocupantes deficiencias en el rol de líderes que les toca asumir a los directores de las instituciones educativas.

Tabla N° 08: Promoción de la capacitación y las innovaciones pedagógicas

Aspectos	Frecuencia		Con mucha frecuencia		Algunas veces		Nunca	
			frecuencia		veces			
	n	%	n	%	n	%	N	%
La institución escolar promueve la capacitación de los docentes.	6	15	30	75	4	10		
La institución escolar promueve el intercambio de experiencias entre docentes.	3	7	27	68	10	25		
La institución escolar promueve el acompañamiento pedagógico con ayuda de los docentes de mayor experiencia.	1	2	14	35	25	63		
La institución escolar promueve las innovaciones pedagógicas.	6	15	23	58	11	27		

Fuente: Encuesta a Docentes. Fase de Diagnóstico.

Figura N° 08



Interpretación:

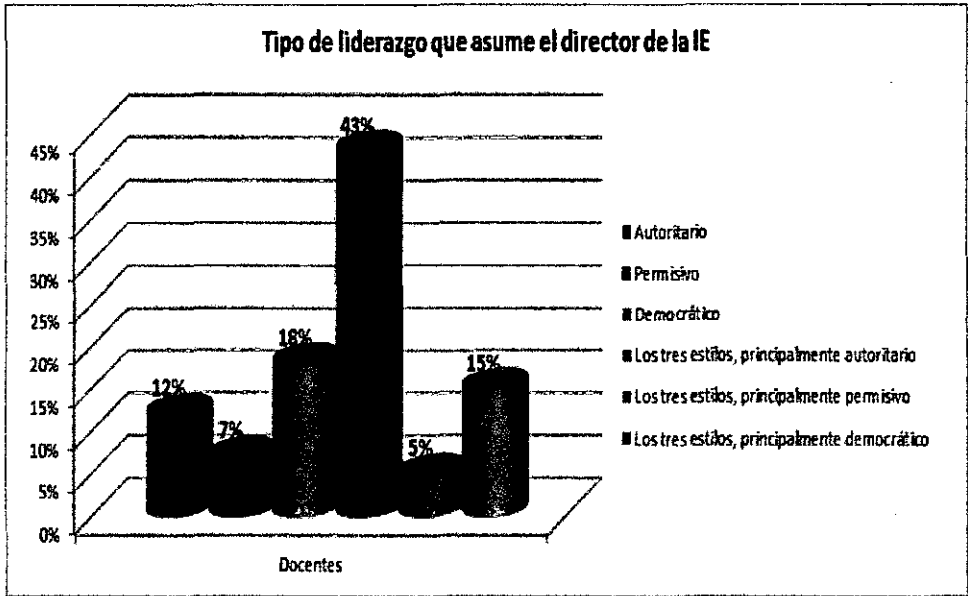
Los resultados consignados en la tabla y figura N° 08 dan cuenta de la opinión mayoritaria de los docentes respecto a la escasa o nula realización de acciones de capacitación docente, intercambio de experiencias entre docentes, acompañamiento pedagógico con ayuda de los docentes de mayor experiencia, así como de promoción de innovaciones pedagógicas. Resultados que, sin duda, muestran preocupantes deficiencias y vacíos en el modelo de gestión institucional imperante en las instituciones educativas.

Tabla N° 09: Tipo de liderazgo que asume el director de la I.E

Tipo de liderazgo	n	%
Autoritario	5	12
Permisivo	3	7
Democrático	7	18
Los tres estilos, principalmente autoritario	17	43
Los tres estilos, principalmente permisivo	2	5
Los tres estilos, principalmente democrático	6	15

Fuente: Encuesta a Docentes. Fase de Diagnóstico.

Figura N° 09:



Interpretación:

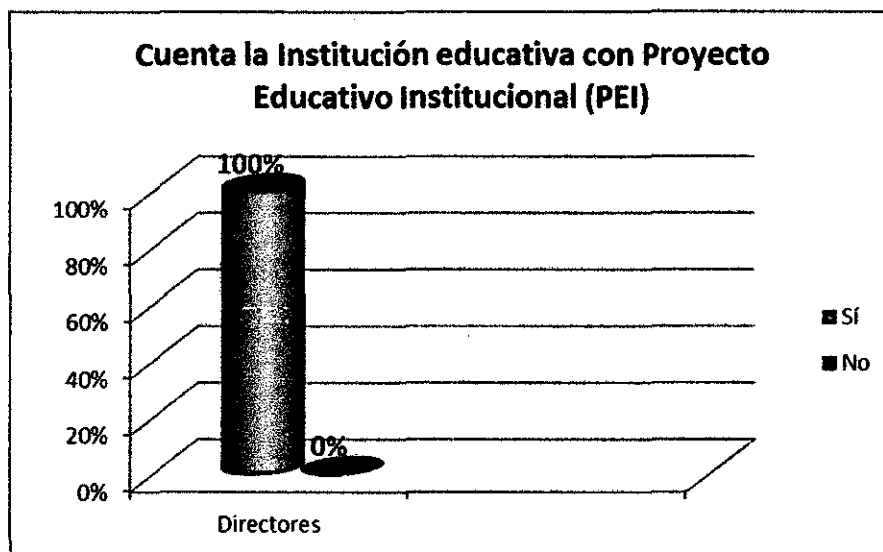
Los resultados mostrados en la tabla y figura N° 09 dan cuenta de la opinión mayoritaria de los docentes respecto al tipo de liderazgo asumido por el director(a) de la institución educativa, señalándose el liderazgo autoritario como el más extendido, ello, sumándole el porcentajes correspondiente a quienes lo aluden en la respuesta que menciona los tres tipos de liderazgo, pero, principalmente autoritario. Resultado tal que hace ver uno de los problemas más agudos en el rol y desempeño de los directores en la conducción de las instituciones educativas.

Tabla N° 10: Cuenta la Institución educativa con Proyecto Educativo Institucional

Cuenta la Institución educativa con Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Directores	
	N	%
Sí	10	100
No	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta a Directores. Fase de Diagnóstico

Figura N° 10:

**Interpretación:**

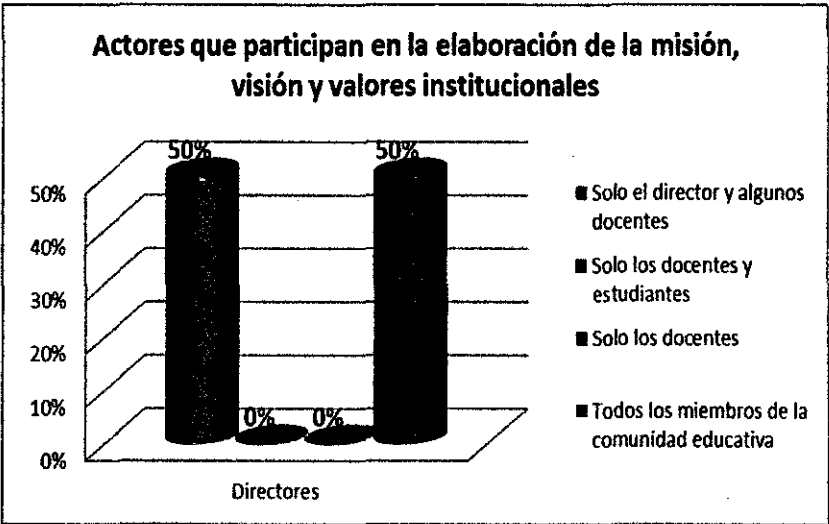
Los resultados de la tabla y figura N° 10 reflejan la existencia del Proyecto Educativo Institucional en la totalidad de las escuelas a cargo de los directores encuestados. Ello es explicable por ser un documento de presentación obligatoria en toda visita de supervisión oficial.

Tabla N° 11: Actores que participan en la elaboración de la misión, visión y valores institucionales

Actores	Directores	
	N	%
Solo el director y algunos docentes	5	50
Solo los docentes y estudiantes	0	0
Solo los docentes	0	0
Todos los miembros de la comunidad educativa	5	50
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta a Directores. Fase de Diagnóstico

Figura N° 11:



Interpretación:

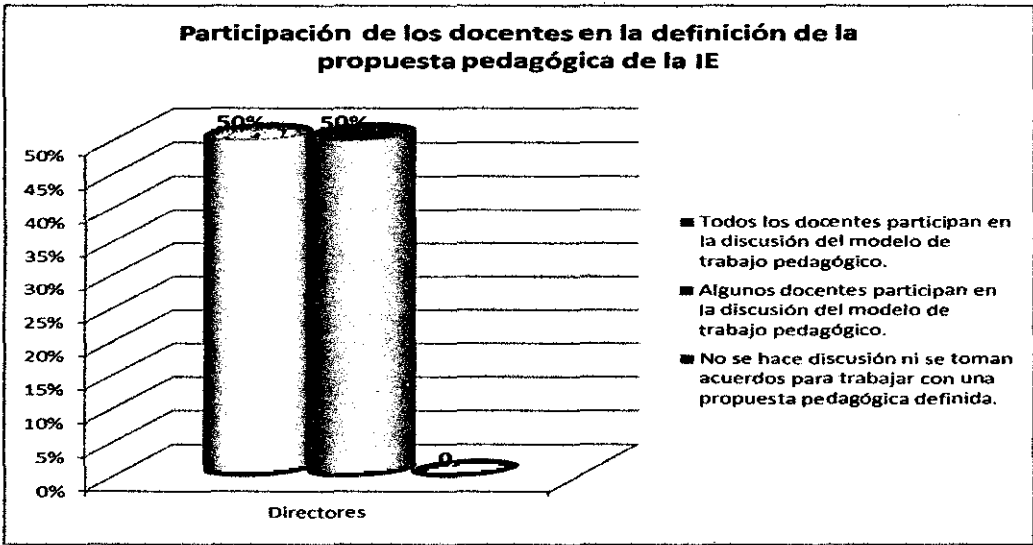
Los resultados consignados en la tabla y figura N° 11 reflejan que en el 50% de las escuelas a cargo de los directores encuestados, la elaboración del PEI se ha llevado a cabo con la participación de una comisión conformada por el director y algunos docentes; y en el otro 50% de escuelas, la elaboración del PEI ha sido más participativa por cuanto ha propiciado la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

Tabla N° 12: Participación de los docentes en la definición de la propuesta pedagógica de la IE

Directores		
Participación de los docentes		
	n	%
Todos los docentes participan en la discusión del modelo de trabajo pedagógico respecto a: propósitos educativos, estrategias metodológicas, formas de evaluación, y las responsabilidades.	5	50
Algunos docentes participan en la discusión del modelo de trabajo pedagógico respecto a: propósitos educativos, estrategias metodológicas, formas de evaluación, y las responsabilidades.	5	50
No se hace discusión ni se toman acuerdos para trabajar con una propuesta pedagógica definida.	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta a Directores. Fase de Diagnóstico

Figura N° 12:



Interpretación:

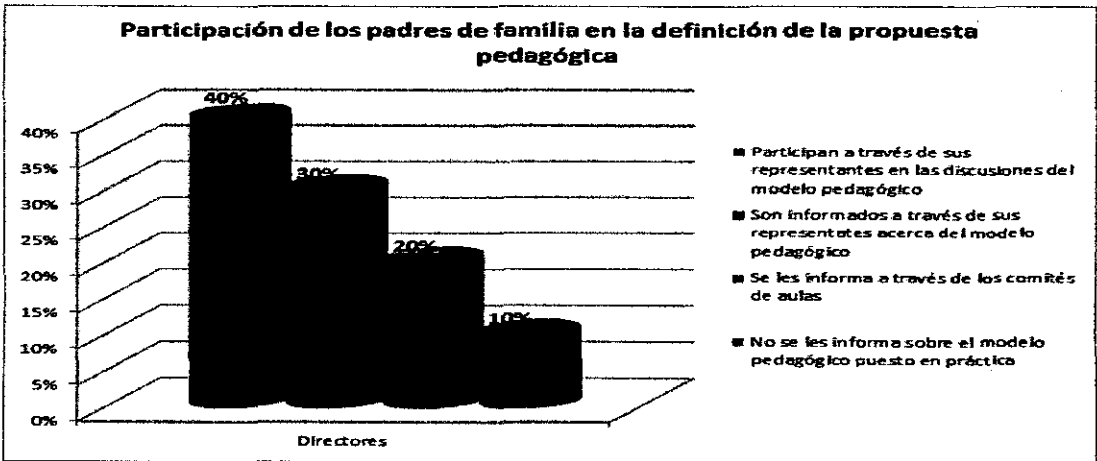
Los resultados consignados en la tabla y figura N°12 reflejan que en la mitad (50%) de las escuelas a cargo de los directores encuestados, la participación de los docentes en la definición de la propuesta pedagógica de la institución, es total, es decir que se ha realizado un proceso muy participativo. Asimismo, se refleja que en la otra mitad de las IIEE, este proceso de elaboración ha tenido un limitado carácter participativo.

Tabla N° 13: Participación de los padres de familia en la definición de la propuesta pedagógica

Participación de los padres de familia en la definición de la propuesta pedagógica	Directores	
	n	%
Participan a través de sus representantes en las discusiones del modelo pedagógico.	4	40
Son informados a través de sus representantes acerca del modelo pedagógico.	3	30
Se les informa a través de los comités de aula.	2	20
No se les informa sobre el modelo pedagógico puesto en práctica.	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta a Directores. Fase de Diagnóstico

Figura N° 13:



Interpretación:

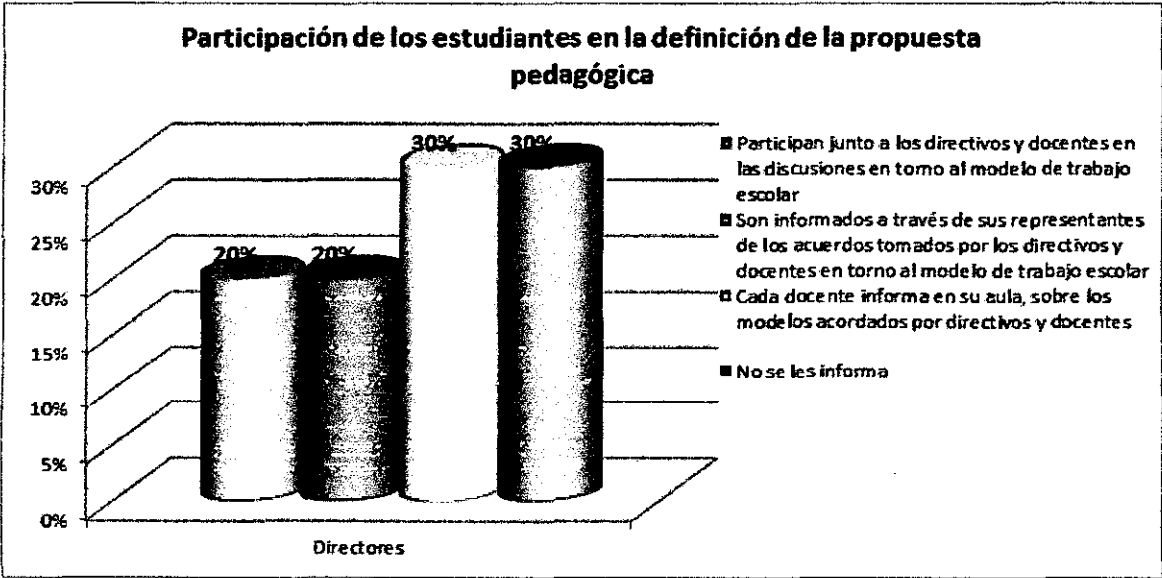
La tabla y figura en análisis, dan cuenta de que en la mayoría de los casos la participación de los padres de familia en la definición de la propuesta pedagógica, se da solo a través de sus representantes. En segundo y tercer lugar, aparece una forma menos participativa, pues solamente se les informa de alguna manera acerca del modelo pedagógico de la institución. Se refleja asimismo, que de modo minoritario, existen casos donde en absoluto se le les informa a los padres de familia acerca del modelo pedagógico que rige la acción educativa en la escuela.

Tabla N° 14: Participación de los estudiantes en la definición de la propuesta pedagógica

Participación de los estudiantes en la definición de la propuesta pedagógica	Directores	
	n	%
Participan junto a los directivos y docentes en las discusiones en torno al modelo de trabajo escolar	2	20
Son informados a través de sus representantes de los acuerdos tomados por los directivos y docentes en torno al modelo de trabajo escolar	2	20
Cada docente informa en su aula, sobre los modelos acordados por directivos y docentes	3	30
No se les informa	3	30
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta a Directores. Fase de Diagnóstico

Figura N° 14:



Interpretación:

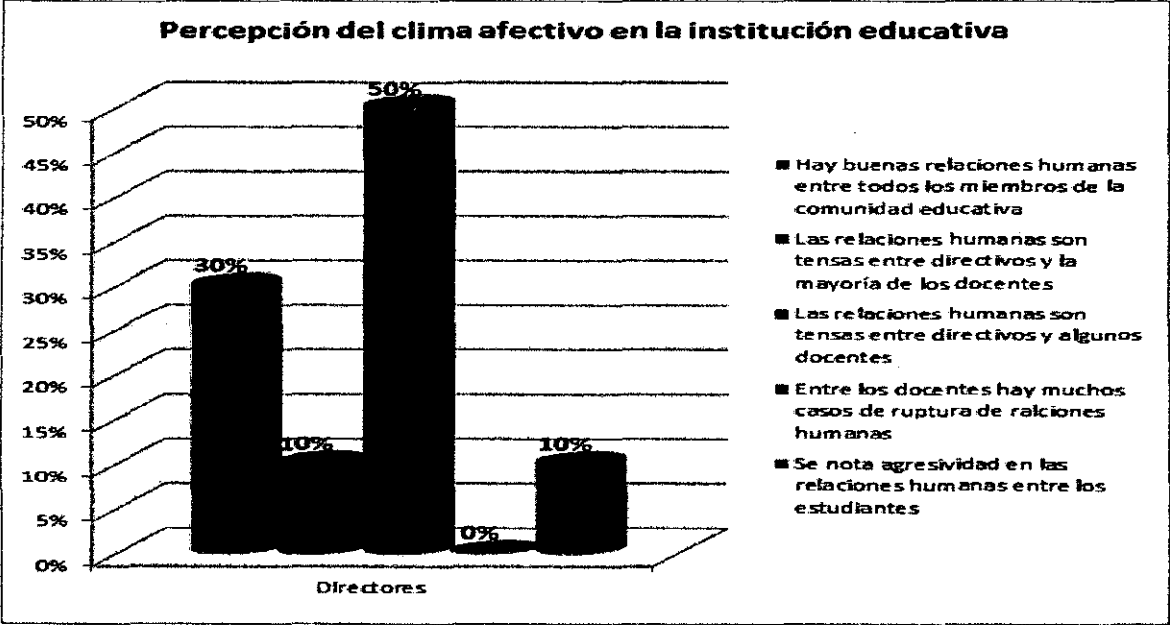
La tabla y figura N° 14 reflejan que la participación de los estudiantes en la definición de la propuesta pedagógica, es bastante limitada, pues solo en un número minoritario de escuelas a cargo de los directores encuestados, los estudiantes participan junto a los directivos y docentes; en la gran mayoría de los casos, los estudiantes solo son informados de alguna manera acerca del modelo pedagógico de la institución.

Tabla N° 15: Percepción del clima afectivo en la institución educativa

Clima afectivo	Directores	
	n	%
Hay buenas relaciones humanas entre todos los miembros de la comunidad educativa	3	30
Las relaciones humanas son tensas entre directivos y la mayoría de los docentes	1	10
Las relaciones humanas son tensas entre directivos y algunos docentes	5	50
Entre los docentes hay muchos casos de ruptura de relaciones humanas	0	0
Se nota agresividad en las relaciones humanas entre los estudiantes	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta a Directores. Fase de Diagnóstico

Figura N° 15:



Interpretación:

Los resultados de la tabla y figura N° 15 reflejan que en la mayoría de las escuelas existen relaciones humanas tensas entre los directivos y docentes. En la tercera parte de las escuelas hay buenas relaciones entre todos los actores educativos al interior de la escuela; asimismo, de acuerdo a la percepción de los directores, en pocos casos existe agresividad en las relaciones de los estudiantes.

Tabla N° 16: Acciones que realiza el director

Acciones	Con mucha frecuencia		Algunas veces		Nunca	
	N	%	n	%	n	%
El director hace acciones planificadas de monitoreo.	3	30	6	60	1	10
El director hace acciones planificadas de apoyo pedagógico.	4	40	6	60	0	0
La institución educativa impulsa el trabajo en equipo como política institucional.	4	40	5	50	1	10
La institución escolar impulsa la revisión de la práctica escolar.	2	20	7	70	1	10

Fuente: Encuesta a Directores. Fase de Diagnóstico

Figura N° 16:



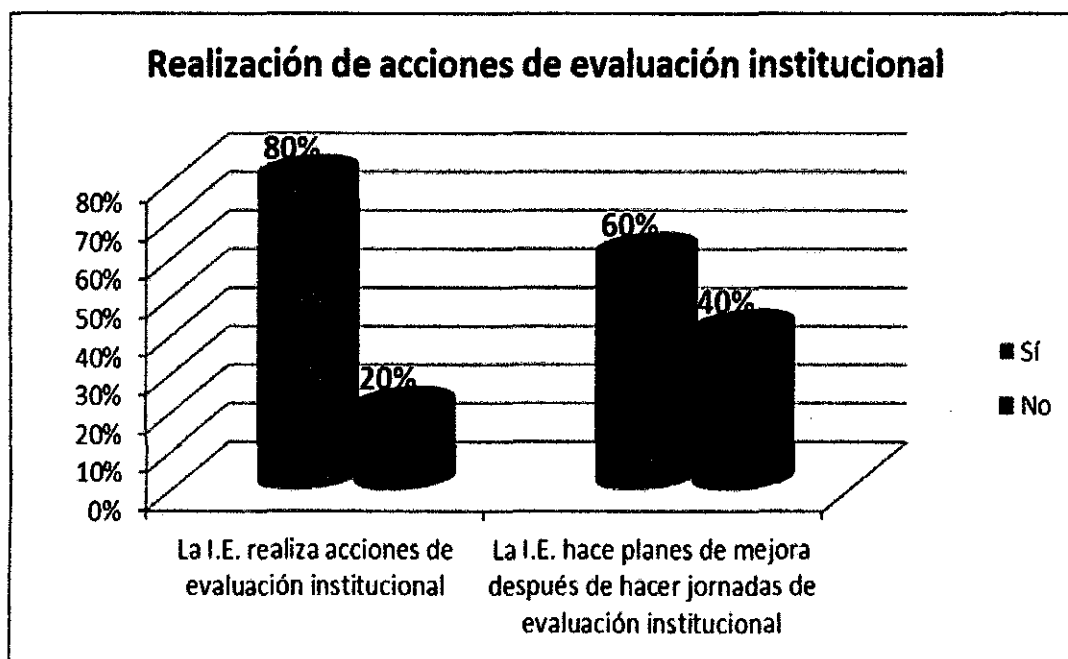
Interpretación:

Los resultados de la tabla y figura N° 16 indican que en la mayoría de los casos solo alguna vez los directores realizan acciones de monitoreo, apoyo pedagógico, impulso del trabajo en equipo, impulso de la revisión de la práctica pedagógica. Alrededor de la tercera parte de los directores expresa que realiza estas acciones con mucha frecuencia. Solo en uno de los casos se encuentra que nunca se realizan estas acciones propias del rol de los directores al frente de sus instituciones educativas.

Tabla N° 17: Realización de acciones de evaluación institucional

Acciones	Sí		No	
	n	%	n	%
La I.E. realiza acciones de evaluación institucional.	8	80	2	20
La I.E. hace planes de mejora después de hacer jornadas de evaluación institucional.	6	60	4	40

Fuente: Encuesta a Directores. Fase de Diagnóstico

Figura N° 17:**Interpretación:**

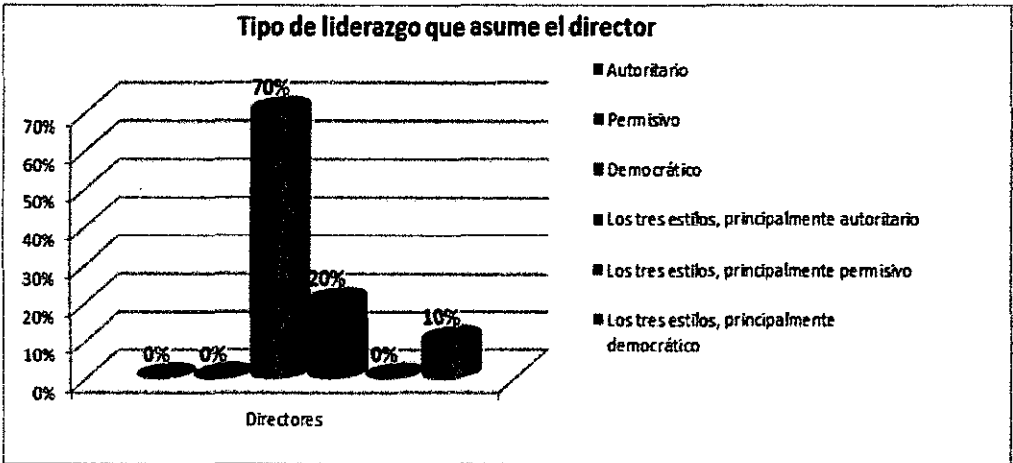
Los resultados de la tabla y figura N° 17 indican que la mayoría de los directores sostienen que realizan acciones de evaluación institucional y asimismo, acciones referidas a elaboración de planes de mejora luego de realizada la jornada de evaluación institucional.

Tabla N° 18: Tipo de liderazgo que asume como director

Tipo de liderazgo	n	%
Autoritario	0	0
Permisivo	0	0
Democrático	7	70
Los tres estilos, principalmente autoritario	2	20
Los tres estilos, principalmente permisivo	0	0
Los tres estilos, principalmente democrático	1	10

Fuente: Encuesta a Directores. Fase de Diagnóstico

Figura N° 18:



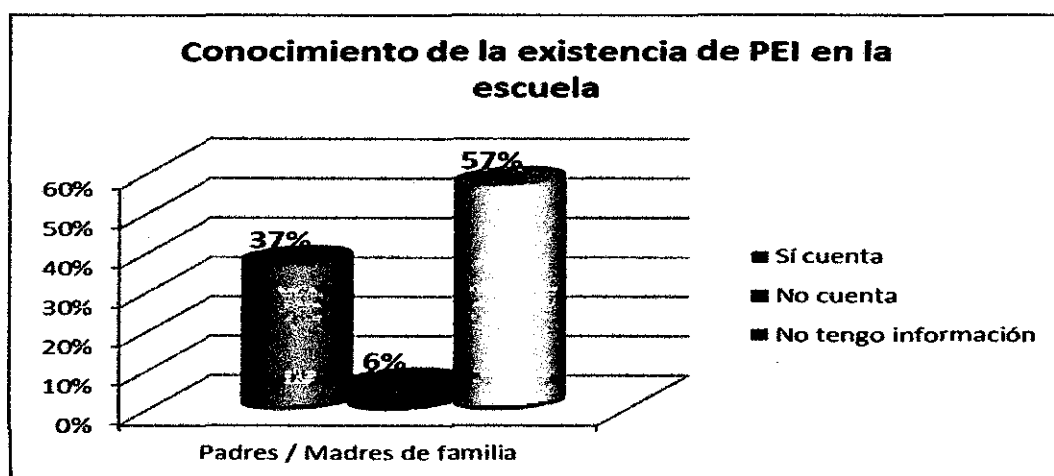
Interpretación:

Los resultados de la tabla y figura N° 18, indican que la mayoría de los directores sostienen que el tipo de liderazgo que asume en el desempeño de sus funciones, corresponde al liderazgo democrático. Es importante, destacar, asimismo, que un número minoritario de directores reconoce que el tipo de liderazgo que asume en el desempeño de su rol como líder de la institución educativa, corresponde principalmente al tipo de liderazgo autoritario.

Tabla N°19: Conocimiento de la existencia de PEI en la escuela

Conocimiento de la existencia de PEI en la escuela	Padres/Madres de familia	
	n	%
Sí cuenta	11	37
No cuenta	2	6
No tengo información	17	57
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a Padres / Madres de familia. Fase de Diagnóstico

Figura N° 19:**Interpretación:**

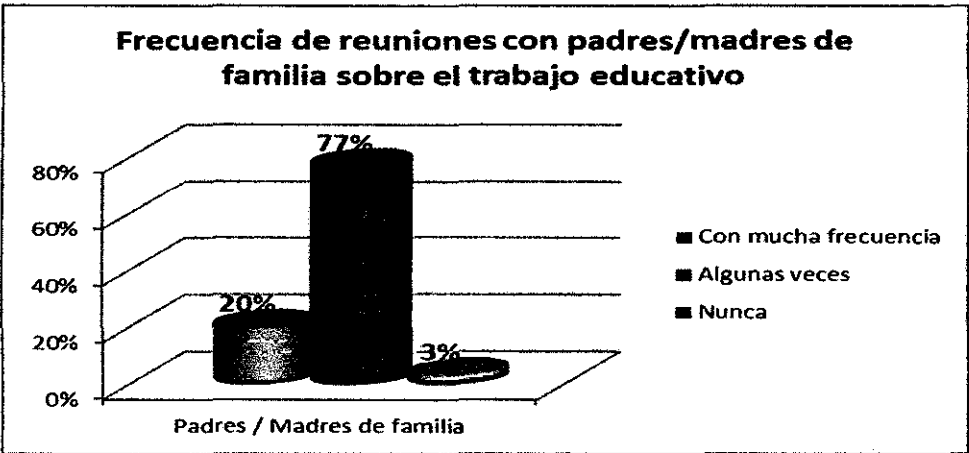
Los resultados expresados en la tabla y figura N° 19 indican que un sector mayoritario de padres y madres de familia no están informados acerca de aspectos centrales de la gestión institucional de la escuela donde estudian sus niños, en este caso, el existencia del Proyecto Educativo Institucional PEI, lo cual constituye un claro indicio de que los vínculos de la escuela con los padres de familia son débiles, no se propicia la participación de este estamento en aspectos fundamentales de la gestión escolar.

Tabla N°20: Frecuencia de reuniones con padres/madres de familia sobre el trabajo educativo

Frecuencia de reuniones con padres/madres de familia sobre el trabajo educativo	Padres/Madres de familia	
	n	%
Con mucha frecuencia	6	20
Algunas veces	23	77
Nunca	1	3
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a Padres / Madres de familia. Fase de Diagnóstico

Figura N° 20:



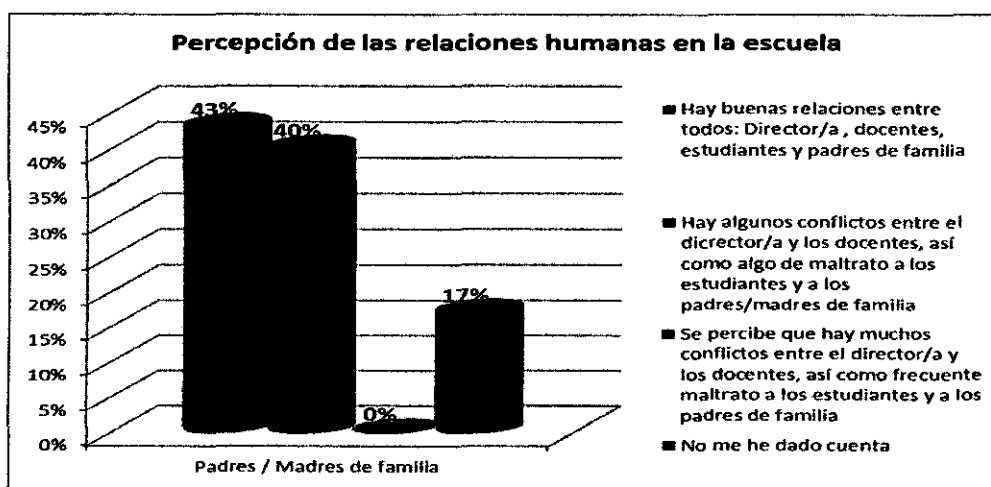
Interpretación:

Los resultados expresados en la tabla y figura N° 20 se refieren a que los padres y madres de familia no son convocados a reuniones periódicas, con la frecuencia que se requiere, para tratar aspectos centrales del trabajo pedagógico con los niños y niñas, lo cual no contribuye a que los padres y madres puedan brindar apoyo al proceso de aprendizaje y desarrollo integral de sus hijos.

Tabla N° 21: Percepción de las relaciones humanas en la escuela

Percepción de las relaciones humanas en la escuela	Padres/Madres de familia	
	n	%
Hay buenas relaciones entre todos: Director/a , docentes, estudiantes y padres de familia.	13	43
Hay algunos conflictos entre el director/a y los docentes, así como algo de maltrato a los estudiantes y a los padres/madres de familia.	12	40
Se percibe que hay muchos conflictos entre el director/a y los docentes, así como frecuente maltrato a los estudiantes y a los padres de familia.	0	0
No me he dado cuenta.	5	17
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a Padres / Madres de familia. Fase de Diagnóstico

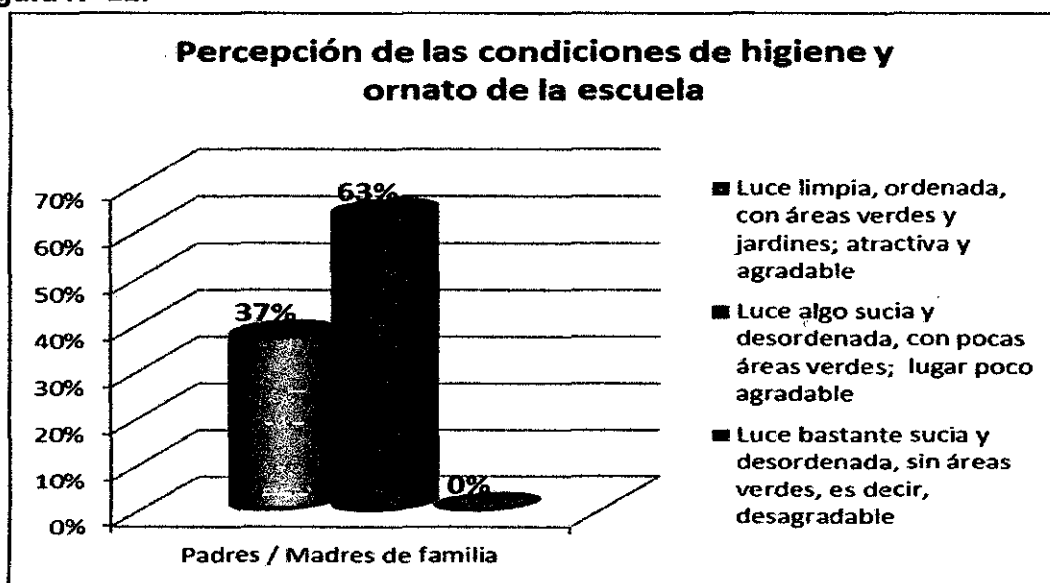
Figura N° 21:**Interpretación:**

Los resultados puestos de manifiesto a través de la tabla y figura N°21, indican que si bien, el 43% de padres de familia, cantidad apreciable de padres, percibe que hay buenas relaciones entre los diversos estamentos escolares, un sector de padres, apreciable también, percibe conflictos (40%). Se encuentra asimismo, que una cantidad significativa de padres (17%), no se da cuenta de cómo son las relaciones humanas al interior de la escuela, reflejando ello una preocupante indiferencia ante aspectos cruciales que inciden en el proceso educativo de sus hijos.

Tabla N° 22: Percepción de las condiciones de higiene y ornato de la escuela

Percepción de las condiciones de higiene y ornato de la escuela	Padres/Madres de familia	
	N	%
Luce limpia, ordenada, con áreas verdes y jardines; atractiva y agradable.	11	37
Luce algo sucia y desordenada, con pocas áreas verdes; lugar poco agradable.	19	63
Luce bastante sucia y desordenada, sin áreas verdes, es decir, desagradable.	0	0
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a Padres / Madres de familia. Fase de Diagnóstico

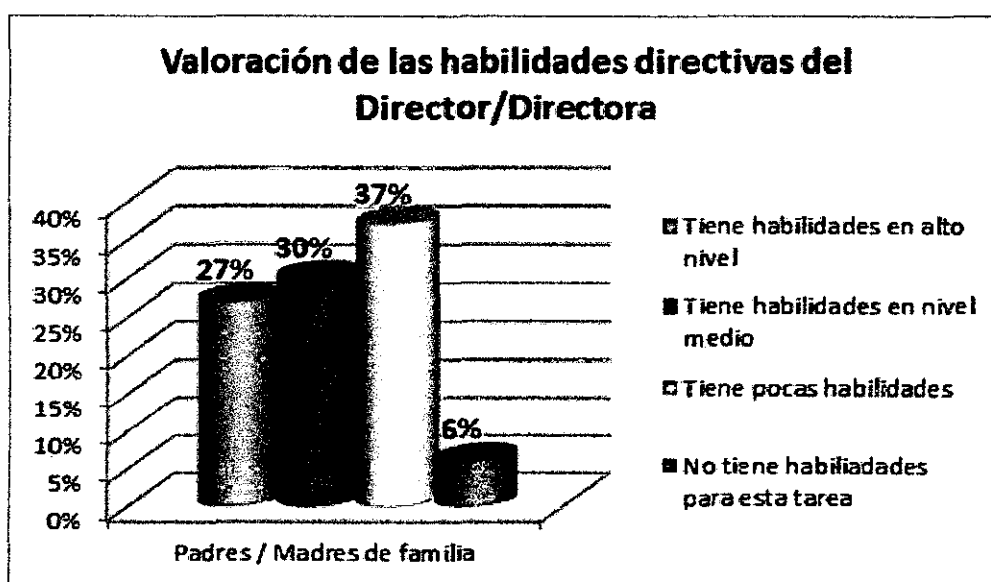
Figura N° 22:**Interpretación:**

Los resultados puestos de manifiesto a través de la tabla y figura N°22, señalan que el 63% de padres de familia, cantidad mayoritaria de padres, percibe a la escuela como un lugar poco agradable para acoger a los niños y niñas a fin de desarrollar un adecuado proceso educativo; los resultados reflejan que la mayoría de escuelas luce sucia, desordenada y sin áreas verdes, lo cual constituye también una falencia más de la gestión institucional.

Tabla N° 23: Valoración de las habilidades directivas del Director/Directora

Valoración de las habilidades directivas del Director/Directora	Padres/Madres de familia	
	n	%
Tiene habilidades en alto nivel	8	27
Tiene habilidades en nivel medio	9	30
Tiene pocas habilidades	11	37
No tiene habilidades para esta tarea	2	6
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a Padres / Madres de familia. Fase de Diagnóstico

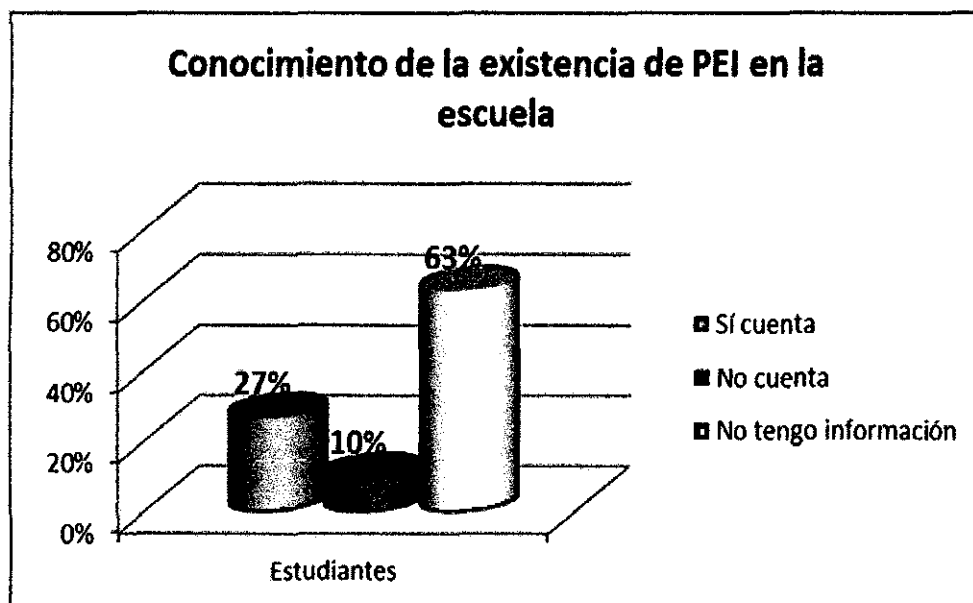
Figura N° 23:**Interpretación:**

Los resultados puestos de manifiesto a través de la tabla y figura N°23, reflejan que el 73% de padres de familia, cantidad apreciablemente mayoritaria de padres, percibe que los directores de las escuelas no tienen suficientes habilidades directivas que les permita liderar adecuadamente los procesos pedagógicos y de gestión institucional en su centro educativo, lo cual constituye un factor que afecta fuertemente la calidad del proceso educativo.

Tabla N° 24: Conocimiento de la existencia de PEI en la escuela

Conocimiento de la existencia de PEI en la escuela	Estudiantes	
	N	%
Sí cuenta	8	27
No cuenta	3	10
No tengo información	19	63
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a Estudiantes

Figura N° 24:**Interpretación:**

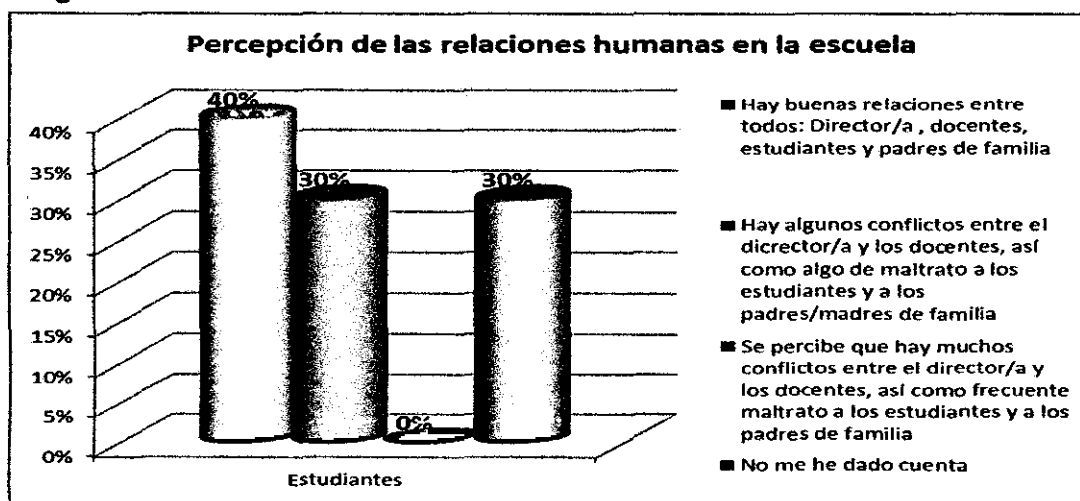
La tabla y el figura N° 24 evidencian que un porcentaje mayoritario de estudiantes no están informados de la existencia del PEI en su escuela, corroborándose lo que de modo extendido se puede apreciar respecto a que la elaboración del PEI no se da de manera participativa, es decir al margen de los docentes, estudiantes y padres de familia.

Tabla N° 25: Percepción de las relaciones humanas en la escuela

Percepción de las relaciones humanas en la escuela	Estudiantes	
	N	%
Hay buenas relaciones entre todos: Director/a , docentes, estudiantes y padres de familia.	12	40
Hay algunos conflictos entre el director /a y los docentes, así como algo de maltrato a los estudiantes y a los padres/madres de familia.	9	30
Se percibe que hay muchos conflictos entre el director/a y los docentes, así como frecuente maltrato a los estudiantes y a los padres de familia.	0	0
No me he dado cuenta.	9	30
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a Estudiantes

Figura N° 25:



Interpretación:

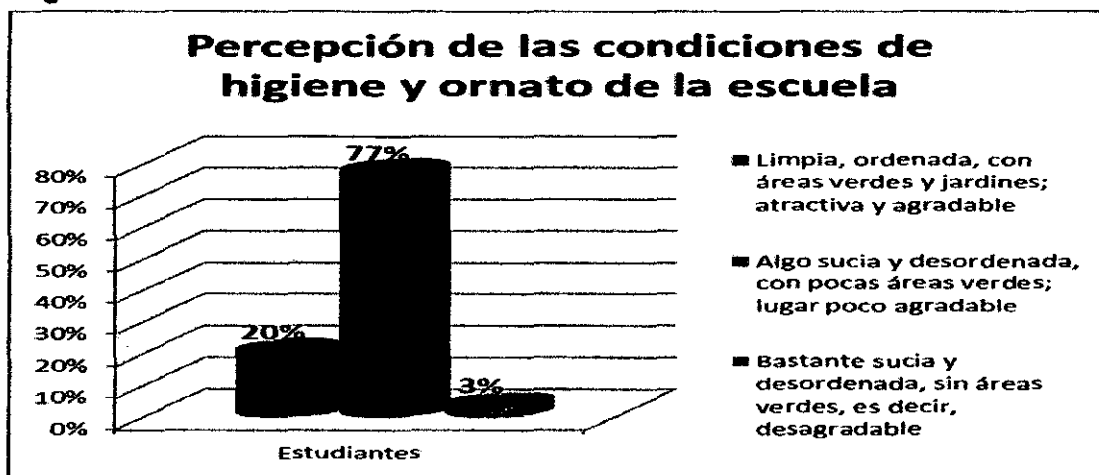
Menos de la mitad de los estudiantes perciben como buenas las relaciones humanas en la escuela. Un considerable 30% percibe que hay algunos conflictos entre el director y los docentes, así como algún tipo de maltrato a estudiantes y padres de familia, lo cual debe ser materia de preocupación a tener en cuenta en los planes de mejora de la escuela. Finalmente una tercera parte de la población estudiantil no se ha percatado acerca de la existencia de conflictos entre director, docentes u otros miembros de la comunidad educativa, lo cual es asimismo, preocupante por cuanto sería una muestra del poco desarrollo de capacidades de observación y espíritu crítico.

Tabla N° 26: Percepción de las condiciones de higiene y ornato de la escuela

Percepción de las condiciones de higiene y ornato de la escuela	Estudiantes	
	n	%
Limpia, ordenada, con áreas verdes y jardines; atractiva y agradable.	6	20
Algo sucia y desordenada, con pocas áreas verdes; lugar poco agradable.	23	77
Bastante sucia y desordenada, sin áreas verdes, es decir, desagradable.	1	3
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a Estudiantes

Figura N° 26:



Interpretación:

La tabla y figura N° 26 muestran que un contundente 77% de estudiantes perciben su escuela como un lugar poco agradable sin condiciones deseables de limpieza, orden y atractivos como áreas verdes e instalaciones que den cierto grado de confort a docentes, estudiantes y demás miembros de la familia escolar. Ello corrobora lo que se puede apreciar mediante una aproximación a la realidad de nuestras escuelas de sectores menos favorecidos: descuido en la limpieza de ambientes, agudizándose el problema en los servicios higiénicos, muy pocas o inexistentes áreas verdes, desorden en las salas, sin elementos que puedan poner un toque atractivo al ornato del local escolar. La situación se da de manera tal que pareciera que es vista como normal, que así tiene que ser, sin reflexionar ni actuar en la mejora de la ambientación del local escolar habida cuenta que constituye un factor importante que incide en aspectos motivacionales del aprendizaje.

Preguntas abiertas en Encuesta a Docentes

PREGUNTAS	RESPUESTAS
Si hubo diálogo para clarificar los roles, funciones y responsabilidades, mencione algún acuerdo de cada caso.	Roles: Velar por el bienestar integral de los estudiantes, pertenecer a comités.
	Funciones: Formar a los alumnos en valores, Coordinar con lo PP.FF, cumplir con lo planificado en las programación anual, cumplir con el reglamento interno.
	Responsabilidades: Cumplir con el horario de trabajo, presentar diario de clases, controlar la asistencia de los estudiantes, elaborar exámenes y unidades, trabajar en las actividades extracurriculares, preparar estrategias didácticas.
¿Se han implementado estrategias para desarrollar un clima institucional favorable a fin de mejorar el desempeño de los docentes?	Taller de reflexión espiritual con el internista de psicología, trabajo en equipo, talleres de la ONG Ñari Walac, talleres de tutoría.
¿Cómo son las relaciones humanas entre los diversos actores escolares: directivos,	S.J.B: Relaciones regulares, pacíficas, poco amicales.

<p>docentes, estudiantes, administrativos, padres de familia y agentes de la comunidad?</p>	<p>N.S.C: Relaciones regulares, en cierto sentido verticales.</p> <p>D.M: No se pueden hacer acuerdos, autoritarismo por parte del director, no existe buena comunicación entre docentes.</p> <p>L.C.V: Por lo general la relaciones buenas, sin embargo existe poco dialogo concertado.</p>
<p>Señale dos acuerdos implementados como resultado de las acciones de revisión de la práctica.</p>	<p>Implementación de estrategias metodológicas para trabajar con los niños y niñas con dificultades, de acuerdo a las rutas de aprendizaje. Trabajar más en la disciplina de los niños y niñas en el aula.</p>
<p>Señale dos temas de la capacitación promovidos por la institución educativa.</p>	<p>Orientaciones para desarrollar tutoría en el aula. Rutas de aprendizaje, uso de las tics, sexualidad, defensa civil, manejo del sistema Siagie.</p>
<p>Mencione una innovación pedagógica en la que haya participado usted.</p>	<p>Proyecto de disciplina, proyecto de medio ambiente, proyecto del uso de las tics, proyecto de plan lector (Lecturas regionales), implementación de la ludoteca en la escuela.</p>
<p>¿Quiénes participan en la evaluación institucional?</p>	<p>El director, el CONEI, los docentes, alumnos.</p>
<p>¿Qué roles asumen los docentes para la cristalización del PEI?</p>	<p>Tener disponibilidad para trabajar y asumir acuerdos.</p>
<p>¿Qué roles asumen los docentes en su labor pedagógica?</p>	<p>Ser facilitadores de aprendizajes e innovadores de su práctica pedagógica.</p>
<p>¿Qué papel asumen los estudiantes en el proceso educativo?</p>	<p>En su mayoría, participan activamente teniendo en cuenta sus posibilidades, ritmos y niveles de aprendizaje. Pero, algunos aun siguen siendo receptores de conocimientos.</p>

Preguntas abiertas en Encuesta a Directores

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Quiénes han participado en la elaboración del PEI?	Han participado el director, subdirector, docentes, CONEI, padres de familia, estudiantes y personal administrativo.
¿Cómo participa la comunidad en la definición de la propuesta pedagógica para alcanzar los objetivos de la institución?	Participa solamente con su integrante del CONEI o las autoridades locales que los representan. Algunos de una u otra forma hacen sugerencias y plantean compromisos. No participa, porque no se les consulta.
¿Qué estrategias implementa para desarrollar un clima afectivo institucional favorable para mejorar el desempeño de directivos y docentes, así como los aprendizajes de los estudiantes?	Los talleres de reflexión con el apoyo de internos de psicología. Realización de reuniones permanentes con todo el el personal de trabajo, con el acompañamiento del equipo de ONG. Ñari Walac. La conformación de comités de trabajo y actividades extracurriculares.
Mencione algunas de las actividades de gestión administrativa desarrolladas.	Elaboración del presupuesto en base del PAT
	Administración de los recursos materiales
	Distribución del tiempo y de las jornadas de trabajo
	Agilización de trámites institucionales
	Buscar aliados para la ejecución de las capacitaciones a docentes
¿Qué problemas han sido los más notables en los desempeños de los estudiantes?	Expedición de certificados.
	Problemas de conducta
	Bajo rendimiento académico, por falta de apoyo de los padres de familia
	Incumplimiento de tareas escolares

	Poco desarrollo de las capacidades comunicativas, pensamiento lógico y pensamiento crítico.
¿En qué aspectos del desempeño docente, la I.E. promueve la capacitación de los docentes?	En estrategias de enseñanza - aprendizaje, diversificación curricular, rutas de aprendizaje, el uso de las TIC's, y en el uso del SIAGIE.
Mencione las innovaciones que se vienen realizando en la I.E	Uso de las tecnologías educativas, proyecto de plan lector, proyecto de escuelas saludables, reestructuración de las escuelas de padres, proyecto de reciclaje.
¿Quiénes participan en la evaluación institucional?	El comité de evaluación, equipo de gestión CONAGE, directivos, docentes, estudiantes y administrativos.
¿Qué roles asumen los docentes para hacer realidad lo planificado en el PEI?	El de miembros de los comités de trabajo, por especialidad en el caso de secundaria.
¿Qué roles asumen los docentes en su labor pedagógica?	Son transmisores de conocimientos, que orientan y forman a los estudiantes, investigadores de nuevas estrategias pedagógicas. Y cumplen con la elaboración y presentación oportuna de documentos, tales como: unidades, sesiones, proyectos y exámenes.
¿Qué papel asumen los estudiantes en el desarrollo cotidiano del proceso educativo?	En su mayoría asumen un papel de líderes identificándose con su I.E., participan activamente en las actividades programadas respetando normas. Sin embargo, algunos estudiantes aún se muestran pasivos, faltos de identidad y compromiso con su institución, y demuestran irresponsabilidad en el cumplimiento de tareas escolares.

Preguntas abiertas en Encuesta a estudiantes

PREGUNTAS	RESPUESTAS
Acciones que deberían hacer el director y los profesores para mejorar las relaciones humanas en la escuela.	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogar constantemente y llegar a acuerdos • Evitar discutir • En formación orientar a los estudiantes para que no se maltraten • Hacer talleres con los padres y madres de familias • Tener en cuenta a los estudiantes
Acciones que deben realizarse para mejorar la presentación de la escuela.	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer campañas de limpieza • Pintar las aulas y el frontis de la escuela • Sembrar plantas • Arreglar las aulas (las mesas y sillas) • Arreglar los servicios higiénicos • Implementar juegos didácticos
Agentes que deben participar en las acciones para mejorar la presentación de la escuela	<ul style="list-style-type: none"> • Profesores • Estudiantes • Padres y madres de familia • Director • Personal de limpieza
Cosas que les gustan de la escuela	<ul style="list-style-type: none"> • La cancha deportiva • Que los profesores nos atienden y nos tratan bien • La buena educación que recibimos
Acciones que debe realizar el director para mejorar la calidad de la educación en la escuela	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los docentes (Darles más charlas) • Contratar a nuevos profesores • Implementar la biblioteca de la I.E (Más libros) • Solicitar ayuda al Ministerio de Educación • Adquirir más material sobre comprensión lectora
Acciones que deben realizar los profesores para mejorar la calidad de la educación en la escuela.	<ul style="list-style-type: none"> • Usar con mayor frecuencia los libros • Preparar más material para las clases • Capacitarse • Enseñar computación, inglés y danza • Revisar las tareas y trabajos encargados

4.1.2 CARACTERIZACIÓN DE LA PRÁCTICA DE LA GESTIÓN ESCOLAR (Objetivo1)

Fuente: Diario de campo

- Comunicación no transparente ni oportuna

Se producen reiterados reclamos de docentes respecto a la falta de comunicación transparente y oportuna; se quejan, por ejemplo, de no ser informados de la recepción de envíos de materiales educativos del MED, encontrándose que esta es una de las causas de la renuencia a apoyar al director. “La mayoría de profesores no quiere apoyar al director porque no se acepta la falta de comunicación oportuna y transparente; no se informa de las cosas que llegan al colegio”, señala una docente. (Registro D.C. N° 3. 11-07-13).

Se constata asimismo, que pese a que ha habido coordinación previa de instituciones de la comunidad para la realización de acciones de apoyo en la escuela, se omite la comunicación oportuna a los docentes, quienes de improviso, tienen que dejar a sus niños sin una tarea previamente organizada; una muestra de ello es que se avisa a los docentes en el mismo momento que se hace presente en la escuela, el equipo del Puesto de Salud para la realización de alguna campaña que sí ha sido previamente coordinada con la dirección; otro tanto ocurre con la realización de talleres o reuniones de asesoría coordinadas con dirección de manera oportuna, y que los docentes son informados en el mismo momento en que se dará inicio.

- Clima institucional conflictivo con relaciones humanas deterioradas

Se percibe un clima un clima institucional de tensión y conflicto generado por la ruptura de las relaciones humanas entre los actores de la comunidad educativa, principalmente entre directivos y docentes, quienes se comunican mediante formas poco cordiales y con tono molesto, reflejando continuas actitudes de desconfianza, suspicacia y prejuicio de manera recíproca en su interacción cotidiana. Se constata en reiteradas oportunidades que el chisme y la distorsión de mensajes, es parte de la cultura cotidiana de interacciones entre los diversos actores de la comunidad educativa.

Los directivos, en muchas ocasiones, usan un tono autoritario para dirigirse a diversos actores: docentes, secretaria, estudiantes.

En general, el trato no es amable; entre directivos y docentes; en cada reunión se increpan y reclaman mutuamente malas actuaciones y fallas en las que se ha incurrido en el pasado reciente sin que hayan podido ser superadas con un adecuado tratamiento. Se nota que los profesores continúan en espera de que estos temas puedan ser aclarados en alguna oportunidad.

En general, durante la reunión, las relaciones interpersonales se perciben frías, tensas, y poco amables entre los diversos actores.

Se puede señalar asimismo, que no obstante este clima no grato, la mayoría de docentes, sí se muestra amable en su interacción con las niñas y niños.

- Reuniones de directivos y docentes poco productivas

Las reuniones de director y docentes se realizan de manera desordenada, sin la pauta de una agenda con secuencia de puntos a tratar de modo prioritario.

Se percibe que varios docentes introducen en el diálogo diversidad de temas todos ellos relacionados a críticas y reclamos, ante lo cual, el director adopta una actitud a la defensiva, sin un mínimo sentido de autocrítica ni de propósitos de mejora; no se busca el diálogo para esclarecer malentendidos y llegar a soluciones consensuadas. Por el contrario se cae en el enfrentamiento, y la violencia verbal llegándose a niveles donde la adjetivación se hace presente.

Mientras el director u otro docente hacen uso de la palabra, algunos docentes conversan con colegas que están cerca. Varios docentes intervienen en el diálogo a la vez, por lo que no se entienden las propuestas vertidas, ello ocurre sin que se ponga orden por parte de quien conduce la reunión. Las reuniones se desarrollan, pues, de manera caótica y complicada, lo que hace difícil el logro de consensos y acuerdos.

- Toma de decisiones de manera no participativa. No se respetan acuerdos

Se encuentra que varias de las críticas y reclamos recurrentes se refieren a que el director no toma en cuenta el parecer de los docentes en ocasiones que sí ameritan prestar atención a las propuestas de los docentes; una muestra de este rasgo característico de la gestión del directivo la encontramos en la siguiente queja expresada por una docente en una de las reuniones observadas: "El director decide solito, no nos toma en cuenta; ha nombrado a dedo a un profesor que no reúne el

perfil para asistir a la capacitación sobre el uso de las computadoras XO, dejando de lado a una docente que hubiese realizado el efecto multiplicador a los demás docentes.” (Registro D.C. N° 7. 12-08-13) Otro muestra de esta situación está expresada en la siguiente intervención de uno de los docentes: “No se respetan los acuerdos por parte de la dirección; en una de las últimas reuniones acordamos solo abrir las cajas de materiales educativos en presencia de la comisión de docentes elegida para tal finalidad; esto no se ha cumplido; sin aviso a los docentes, el director con los trabajadores de servicio ya han estado tocando las cajas de materiales”. (Registro D.C. N° 16. 15-10-13).

Similar queja es expresada por otro de los profesores quien de manera muy sentida, dejando traslucir su disconformidad y enojo, manifiesta lo siguiente: “Siguen las mismas actitudes; el comité CONA ya renunció ante las actitudes del director, yo ya renuncié al consejo académico”. (Registro D.C. N° 17. 21-10-13).

- Falta de equidad en el trato a los docentes

Los docentes se quejan que no hay equidad en la aplicación de las directivas, por ejemplo respecto a tardanzas e inasistencias. Una de las docentes expresa “El director debe ser equitativo y tratar a todos por igual. Es verdad, el director da facilidades cuando se presentan emergencias, pero a mí me hace poner en el registro el motivo de mi salida y a otros no les pide lo mismo.”

Asimismo, hay casos de docentes que llegan tarde todos los días, sin que se tomen medidas correctivas.

- Situaciones de desgobierno en la escuela

Se constatan variadas situaciones que reflejan la falta de buen gobierno de la escuela: No se revisan en conjunto las normas, las directivas del MED, DRE, UGEL a fin de realizar el análisis crítico de su contenido y pertinencia, así como la adopción de acuerdos para su puesta en práctica.

Los docentes que laboran en el turno de la tarde sienten que están abandonados, pues no se tiene la presencia del director. Una de las profesoras dice lo siguiente: “Los profesores del turno de la tarde se sienten solos, se necesita la presencia del director por la tarde”. (Registro D.C. N° 31. 06-12-13).

Se dan casos de docentes que llegan tarde a la escuela de manera reiterativa, sin que se haya buscado tratar el tema de manera conjunta, con fines correctivos. Al respecto, una de las docentes que suelen incurrir en esta falta señala lo siguiente: "Yo soy la tardona por desorganizada... yo le he dicho al director que ponga mano dura a todos, pero... a todos; yo nunca falto, yo llego. Aplicando el reglamento yo voy a aceptar que me descuenten, pero... a todos con la misma vara." (Registro D.C. N° 10. 29-08-13).

Otra situación preocupante que viene ocurriendo es que los niños salen de la escuela a realizar mandados de los docentes, siendo expuestos a situaciones de riesgo, hecho que es visto como normal, sin que concite la preocupación y el interés del director por su erradicación.

Se dan reiteradas muestras de que el personal de vigilancia y limpieza no suele acatar las disposiciones de dirección, desconociendo, en ocasiones, su autoridad. Se dan situaciones en las que el local escolar se usa para fines ajenos al servicio educativo, sin que se tomen medidas correctivas de manera oportuna.

- No se hace monitoreo de las actividades pedagógicas ni de las propuestas innovadoras que conforman el PEI

Los directivos no asumen la responsabilidad de brindar acompañamiento pedagógico a los docentes, ni promueven la conformación de equipos docentes que puedan brindar apoyo pedagógico a los colegas que más lo necesitan; en línea con ello, no se reconoce ni valora el nivel de preparación alcanzado por algunos docentes siempre preocupados por su actualización, perdiéndose la oportunidad de aprovechar positivamente sus capacidades en el acompañamiento pedagógico entre docentes. Esta situación es expresada de manera recurrente por la mayoría de profesores en sucesivas reuniones de trabajo. A continuación, una de tales intervenciones: "Lo malo es que nunca se propicia que los profesores de mayor experiencia y que se preocupan por realizar estudios, compartan lo que saben, no se les valora ni se les toma en cuenta." (Registro D.C. N° 9. 28-08-13).

- Desaprovechamiento de equipos y materiales educativos enviados por el Ministerio de Educación

La sala de computadoras no está disponible cuando los docentes requieren el servicio; no hay un responsable de la atención a docentes y estudiantes. Al respecto, hay propuestas coincidentes de los docentes, una de las cuales señala lo siguiente "El aula

de computación debe estar siempre disponible para los profesores y estudiantes; el servicio debe ser organizado e implementado elaborando un adecuado cronograma” (Registro de D.C. N° 9. 18-08-13).

El presidente de la APAFA expresa en varias oportunidades que no se está haciendo buen uso de la sala de computadoras, ya que no está disponible cuando la necesitan los docentes para la acción educativa. Al respecto, señala “La sala de cómputo debe estar abierta en el horario de trabajo a disposición de todo el que lo necesita; hay que dar facilidades a profesores y alumnos”. (Registro de D.C. N° 10. 29-08-13).

Asimismo, no se pone a disposición de docentes y estudiantes la gran cantidad de material bibliográfico y otros materiales didácticos para el trabajo curricular de las diversas áreas como Matemática, ciencia y ambiente, arte, educación física. Materiales que permanecen encajonados por período prolongado en el despacho de la dirección.

- No se incide en la mejora de las condiciones de ambientación y ornato del local escolar

Se encuentra indiferencia ante la mala presentación del local escolar, y específicamente de la sala donde se ubica la dirección, que en el caso de la IE donde se realiza la investigación, se le ve totalmente desordenada, atiborrada de cosas inservibles entre las cuales se esconden las cajas de materiales educativos enviados por el MED, y que aún no se ponen en uso, material expuesto a deterioro en medio de las pésimas condiciones de higiene del entorno. En entrevista espontánea con el personal de limpieza se registran quejas respecto a la indiferencia de dirección y secretaría para responder a los requerimientos de útiles e insumos para la higiene del local escolar por parte de los responsables de la limpieza de la escuela. Se observa cotidianamente que los servicios higiénicos muestran acentuado descuido en sus condiciones de higiene.

- Escasa articulación con los padres de familia y con las instituciones de la comunidad

Se percibe escasa asistencia de padres de familia a la Escuela de Padres, sobre todo de varones. Se constata asimismo, la acentuada impuntualidad, registrándose más de una hora de retraso en varios casos. (Registro de D.C. N°14. 20-09-13).

Es notorio también el hecho referido a que el director acompaña solo un momento la escuela de padres, evadiéndose 'pronto con algún pretexto.

En la realización del Día del Logro hay notable participación de madres de familia del nivel de educación inicial; no así de madres o padres cuyos hijos e hijas están cursando el nivel de educación primaria. Se constata, igualmente, que no hay presencia de instituciones ni organizaciones de la comunidad en la celebración del Día del Logro. (Registro de D.C. N°6. 26-07-13).

4.1.3 PROBLEMAS DE MAYOR INCIDENCIA EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL (Objetivo 2)

Triangulación de las fuentes: Encuesta, Diario de Campo, entrevista y grupos focales.

La triangulación de la información referida a la caracterización de la práctica de la gestión institucional, proveniente de las fuentes: Encuesta a docentes, Encuesta a directores, Encuesta a Padres de familia, Encuesta a estudiantes; Diario de Campo y Grupos Focales, y la respectiva sistematización ha permitido identificar los problemas de mayor incidencia en la gestión institucional en escuelas públicas del nivel de educación básica en el sector donde se ha realizado la investigación. A continuación los principales hallazgos:

- **Bajo nivel de desarrollo de habilidades de gestión institucional en los directivos de las IIEE**

Constituye uno de los problemas más serios en la gestión institucional por cuanto imposibilita la asunción de responsabilidades y de roles centrales en la función directiva. Se encuentra que los directores o en general, los directivos de las instituciones educativas no monitorean ni brindan acompañamiento pedagógico a los docentes, no obstante constituir una de las demandas de mayor relevancia por su incidencia directa en la calidad del proceso educativo. De la misma manera, se constata que la gestión de los procesos administrativos muestra falencias que igualmente repercuten negativamente en el servicio educativo que brinda la escuela, siendo una de las muestras más palpables, la deficiente gestión de los recursos materiales existentes en la escuela como equipos y materiales educativos

enviados por el Ministerio de Educación. En la mayoría de las escuelas no se pone en uso estos importantes recursos en la acción educativa cotidiana disminuyéndose las posibilidades de lograr aprendizajes significativos en los estudiantes. Cabe señalar dentro de este aspecto, la falta de transparencia en el manejo de los recursos económicos de la escuela, lo cual es materia de reiteradas quejas de los docentes.

Otro de los aspectos en que se manifiesta este problema se refiere a carencia de capacidades para liderar procesos de mejora institucional. Si bien, se cuenta con el PEI, muy poco o nada se concreta en la práctica. Se incide en el cumplimiento de aspectos formales como tener el documento del PEI, y tener constituidos los diversos comités para llevar adelante las propuestas innovadoras. No se hace el seguimiento permanente ni se brinda el apoyo ni el acompañamiento que requiere cada comité para ir logrando avances significativos en sus tareas para el logro de los propósitos esperados.

- **Clima institucional deteriorado con ruptura de relaciones humanas**

Se encuentra que el bajo nivel de desarrollo de habilidades de gestión institucional en los directivos de las ILEE, señalado por los docentes, los padres de familia, y reconocido por un número significativo de los mismos directivos de las instituciones educativas, está a la base de la generación de múltiples conflictos experimentados en la vida cotidiana al interior de las escuelas, en las que se percibe un clima de tensión y conflicto llegándose a la ruptura de relaciones humanas entre los actores de la comunidad educativa, principalmente entre directivos y docentes, quienes interactúan mediante formas poco cordiales y evidenciando actitudes de desconfianza, suspicacia y prejuicio de manera recíproca. Durante el desarrollo de reuniones de trabajo, de muy mala manera, se increpan y reclaman mutuamente fallas u omisiones en el desempeño de sus funciones. Y, lo que es más grave, aún, es que se percibe un nivel muy bajo de desarrollo de habilidades sociales en los directores y demás actores de las instituciones educativas, quienes ponen en evidencia no poseer las actitudes ni el control de emociones que se requieren para encontrar formas viables y efectivas que les permita solucionar los conflictos.

En general, en el acontecer cotidiano de la escuela, las relaciones interpersonales se perciben frías, tensas, y poco amables entre los diversos actores.

- **Prevalencia de condiciones desfavorables a la promoción de la participación de los actores educativos.**

Constituye otro de los graves problemas presentes en la gestión institucional interrelacionado con los problemas antes expuestos, cuya solución a fondo no solo atañe a la escuela sino a las diversas instancias del sector Educación. Se encuentra que este problema tiene que ver, al menos, con dos puntos que ameritan ser tomados en cuenta para su comprensión y búsqueda de soluciones atacando el fondo del asunto. El primero, reside en el bajo nivel de motivación presente en los docentes y demás actores por comprometerse en acciones de mejora institucional que signifiquen esfuerzo adicional a su jornada laboral de trabajo en aula. Ello, principalmente como consecuencia de los dos primeros problemas mencionados: Ante las fallas y malas actuaciones de los directivos, y al interior del clima institucional no grato, esta es la respuesta de los docentes, evidenciada en reiteradas ocasiones. El otro punto detectado como aspecto crucial de este problema se pone de manifiesto a través de consideraciones referidas a la jornada laboral de los docentes, expresadas por ellos de manera recurrente. En efecto, un sector mayoritario de docentes expresan que no están dispuestos a dar tiempo adicional a su jornada laboral para el desarrollo de acciones fuera del trabajo en aula, tiempo requerido, por ejemplo, por los Comités de apoyo para avanzar en la puesta en práctica de las propuestas innovadoras planteadas en el PEI. Son pocos los docentes que, dando muestras de espíritu de sacrificio en aras de la mejora del servicio educativo en sus escuelas, dan algo más de su tiempo para participar en procesos de planificación estratégica y el trabajo colaborativo de los comités de apoyo.

La atención a este segundo aspecto implica directamente a las instancias regionales y centrales del Ministerio de Educación, pues amerita de su parte, revisar a fondo esta situación real en las escuelas, para el replanteo de políticas coherentes con los propósitos de los procesos de reforma de la educación puestos en marcha. Director y docentes coinciden en que el

gobierno no otorga los recursos que hagan posible el trabajo de los docentes en los comités de apoyo y otras acciones de mejora del servicio educativo, asignando presupuesto para el necesario incremento de horas pagadas en la jornada laboral de los docentes.

- **Estilo de liderazgo autoritario y permisivo en directivos de la IE**

El carácter autoritario que signa el estilo de liderazgo de los directivos en la escuela se evidencia básicamente a través de la comunicación vertical que entabla con los docentes y demás actores de la comunidad educativa. Los directivos, en muchas ocasiones, usan formas autoritarias al dirigirse a diversos actores: docentes, secretaria, estudiantes y padres de familia. Asimismo, por la toma de decisiones de manera unilateral, al margen de los docentes y otros actores escolares, sobre asuntos que les atañen directamente y que ameritan su participación. Este estilo se manifiesta igualmente por la falta de comunicación oportuna y transparente, así como al no respetarse acuerdos ni asumir los compromisos establecidos en las reuniones.

Este estilo autoritario es reconocido por un sector significativo de directivos, quienes dicen practicar los diversos estilos de liderazgo con preeminencia del estilo autoritario. Y aunque un sector mayoritario de directivos señale que el estilo predominante en su gestión es el liderazgo democrático participativo, en la práctica y en la percepción de docentes y padres de familia, se encuentran muchas evidencias de que ello no es así, primando, por el contrario, el estilo autoritario, combinado con el tipo de liderazgo permisivo.

Algunas manifestaciones del estilo permisivo son los casos de docentes que llegan tarde a la escuela de manera reiterativa, sin que el director haya buscado tratar el tema de manera conjunta, con fines correctivos. Es notable asimismo, el fenómeno de las tardanzas de los niños, sin que se haya atendido este problema que a decir de los docentes miembros del equipo de tutoría, viene de tiempo atrás. Otra situación preocupante es que los niños salen de la escuela a realizar mandados de los docentes, expuestos a situaciones de riesgo, hecho que es visto como normal, sin que concite la preocupación y el interés del director por su erradicación.

Se dan reiteradas muestras de que el personal de vigilancia y limpieza no suele acatar las disposiciones de dirección, desconociendo, en ocasiones, su autoridad. Asimismo, se encuentran situaciones en las que el local escolar se usa para fines ajenos al servicio educativo, sin que se tomen medidas correctivas de manera oportuna.

Se encuentra indiferencia ante la mala presentación del local escolar, asimismo, en la falta de organización y adecuado uso de materiales educativos enviados por el MED, material expuesto a deterioro progresivo. Se puede señalar también la indiferencia de dirección a para atender los requerimientos de útiles e insumos para la higiene del local escolar por parte de los responsables de la limpieza de la escuela. Se observa cotidianamente que los servicios higiénicos muestran acentuado descuido en sus condiciones de higiene.

El estilo democrático participativo es el que menos se refleja en la gestión institucional cotidiana, pues no existe una cultura de diálogo para el logro de consensos y acuerdos; no se realiza evaluación institucional con fines de mejora; no se revisan en conjunto las normas, las directivas del MED, DRE, UGEL a fin de realizar el análisis crítico de su contenido y pertinencia para su puesta en práctica. No se valora el potencial que representan los docentes de mayor experiencia y preparación para acciones de acompañamiento pedagógico, ni se impulsan espacios para promover la participación de los estudiantes, los padres de familia, las instituciones y organizaciones comunales, en acciones de trabajo colaborativo para la mejora institucional.

4.1.4 RESULTADOS REFERIDOS A AVANCES Y NUDOS CRÍTICOS EN EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN CON ENFOQUE PARTICIPATIVO (Objetivo 3)

4.1.4.1 AVANCES

Elaboración colectiva de Hoja de Ruta para construir el modelo de gestión escolar con enfoque participativo

El taller de capacitación sobre Clima institucional y Gestión participativa, evento con el que se inició el proceso de construcción del nuevo modelo de gestión, concitó el interés de los docentes y demás miembros de la comunidad educativa, lográndose una participación activa a lo largo de su desarrollo orientándose las aportaciones hacia la visualización de los aspectos básicos en los cuales incidir desde una perspectiva de cambio del modelo de gestión escolar, para transitar hacia uno que tenga como centro la participación y el trabajo colaborativo de todos los integrantes de la comunidad educativa. En línea con tal cometido, al cabo un análisis profundo por parte de docentes, director y otros miembros de la comunidad educativa, respecto a la propia situación institucional, se plantearon propuestas que se tomaron como base para la definición de la Hoja de Ruta para la construcción del modelo de gestión escolar con enfoque participativo, cuyos hitos centrales son los siguientes:

- Institucionalización de la Asamblea Institucional, como espacio periódico de diálogo y de construcción de consensos y acuerdos, así como de rendición de cuentas, por parte del director y de todos quienes conforman los comités de apoyo. Se acuerda que la conducción de la asamblea sea asumida de forma rotativa; la asamblea, en cada oportunidad, propone a la persona que se hará cargo de la conducción.
- Primera Asamblea institucional para realizar la reestructuración de los Comités de apoyo a la puesta en práctica de los proyectos innovadores consignados en el PEI, evitando duplicidades y haciéndolos más operativos. Los comités se conforman con docentes y otros miembros de la comunidad educativa
- Elaboración de Plan de acción por cada comité de apoyo, con el acompañamiento del director y la investigadora, cuidando las exigencias de pertinencia y factibilidad.
- Segunda Asamblea institucional destinada a la presentación de las propuestas de plan de acción al pleno de la comunidad educativa, para su enriquecimiento y aprobación conjunta.

- La ejecución de las acciones del plan de trabajo por cada comité, con el compromiso y participación de todos los miembros de la comunidad educativa, y con el acompañamiento y apoyo continuo del director, contándose con la asesoría de la investigadora.
- Tercera Asamblea institucional, cuya agenda es la exposición del avance de acciones del plan de trabajo por cada comité de apoyo, resaltándose los factores favorables y asimismo, las dificultades. Se realiza de modo natural la rendición de cuentas respecto a cumplimiento de roles y responsabilidades asignadas. Mediante el diálogo ordenado los miembros de la comunidad educativa participan alcanzando sugerencias y propuestas para el mejor desenvolvimiento de las acciones encomendadas a cada comité de apoyo. Parte importante de esta asamblea es también la rendición de cuentas acerca de los fondos de la escuela, pues la expectativa es que sean destinados a la atención de demandas prioritarias de los comités que apoyarán la buena gestión institucional.
- Los comités de apoyo continúan impulsando las acciones planteadas en su respectivo plan, promoviendo el trabajo colaborativo asumiendo los acuerdos de tercera asamblea institucional. Se cuenta siempre con el acompañamiento y apoyo del director de la institución educativa.
- Cuarta Asamblea institucional para realización de autoevaluación institucional con fines de mejora

Al término de la elaboración de la hoja de ruta la comunidad educativa de la escuela queda con la expectativa de que en su puesta en práctica, es decir en el proceso de construcción del nuevo modelo de gestión con enfoque participativo, se produzcan avances que signifiquen mejoras progresivas en la gestión escolar, el clima institucional, el trabajo pedagógico, el trabajo colaborativo en equipo y la articulación con los padres de familia y las organizaciones e instituciones de la comunidad.

Realización de primera Asamblea institucional para la reestructuración de los Comités de apoyo a la puesta en práctica del PEI

En la primera asamblea institucional, con la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa, se procedió a la reestructuración de los Comités de apoyo, quedando conformados de la siguiente manera:

- Consejo Académico: Profesores Liliana Eddy, Miguel y Edú.
- Comité de Capacitación: Isabel y Janet.
- Comité de Ambientación: Yohany, Fátima y Hellen
- Comité de Tutoría y Convivencia: Olga, Karina, Irma y Héctor.
- Comité de Recursos financieros: Clever y Helen
- Comité de Articulación con la comunidad: Irene y Teodoro

Se acuerdo asimismo, que cada comité elaboraba su plan de trabajo para someterla a consideración en la siguiente asamblea institucional. Para ello se contaría con el acompañamiento del director y de la investigadora.

Entusiasmo y espíritu de trabajo en equipo por parte de director y docentes

Se percibe que el director y docentes empiezan a mostrar entusiasmo y espíritu de trabajo en equipo en la organización de actividades de la escuela como el Día de Logro, notándose un clima cordial de trato amistoso entre todos. Al final de la actividad, los docentes comparten su experiencia con actitud constructiva y reconociendo los aspectos por mejorar. El director agradece de modo sincero, motivando a continuar adelante en la nueva etapa de gestión institucional. (Registro DC. N° 6. 26-07-13)

El director participa en el acompañamiento brindado a los comités de apoyo

El director, conjuntamente con la investigadora, previo trabajo en tándem, participa en el acompañamiento brindado a los comités de apoyo para la elaboración de sus planes de trabajo. Si bien se producen algunas discusiones sobre temas que salen a colación, se percibe al director más receptivo y conciliador; asimismo, los docentes más recalcitrantes en la crítica al director, muestran mayor tolerancia, sin dejar de aportar ideas para la definición del esquema que tendrá el plan de trabajo de los comités de apoyo, dejando sentado, eso sí, que continúan a la espera de que se aclaren los puntos en controversia. (Registro DC. N°9, 28-08-13)

Los profesores y profesoras miembros de los diversos comités de apoyo, muestran interés, así como evidencias de que ya vienen trabajando en la elaboración de sus planes de trabajo

Todos los docentes, varones y mujeres, llegan puntualmente a la reunión de asesoría, dando muestras de que ya han estado reuniéndose los diversos comités para intercambio de ideas sobre las acciones prioritarias que incluirían en su plan de trabajo; algunos comités como el de tutoría, vienen además realizando ya algunas de las acciones consignadas en su plan de trabajo. (Registro DC. N°9, 28-08-13)

Realización de segunda Asamblea institucional para la presentación del plan de trabajo por cada uno de los Comités de apoyo

Cada comité de apoyo expuso su plan de acción con claridad en sus propósitos y convicción acerca de la pertinencia y factibilidad de las acciones consideradas; al cabo de un diálogo a través de preguntas aclaratorias y propuestas para complementar las acciones planteadas quedó aprobado el plan de trabajo de cada comité. La conducción de la asamblea estuvo a cargo en esta oportunidad de la profesora Karina, quien asumió su rol mostrando habilidades sociales y comunicativas en alto nivel lo cual permitió que la reunión lograra sus propósitos. Merece ser destacada igualmente la participación del presidente de la APAMAFA y de representantes del personal de vigilancia y limpieza, corroborando la importancia de la participación de todos los estamentos en la asamblea institucional. (Registro DC. N° 10. 29-08-13)

- **Profesores y administrativos que al inicio del proceso se mostraban renuentes a participar, van incorporándose voluntariamente a los comités de apoyo, con actitud positiva.** (Registros DC. N° 8. 22-08-13; N°20, 21, 22. 19, 20,21- 11-13; N° 30. 3-12-13)
- **Los miembros de la Asamblea Institucional, proponen a los colegas que tendrán a cargo la conducción de la reunión.**

Los profesores y profesoras designados aceptan de buen grado el encargo logrando un buen desempeño del rol asignado mostrando claridad en los propósitos de la reunión y convicción acerca de la importancia de lo que se

dialoga y los acuerdos a los que se arriba. (Registros DC. N° 10, 28, 31. 29-08-13; 29- 11-13; 6-12-13)

- **Comités de apoyo en acción, ejecutando con responsabilidad y compromiso sus planes de trabajo.**

Se aprecia que los comités de Tutoría, Municipio Escolar, Ambientación, Capacitación y Articulación con la comunidad están en plena realización de trabajo colaborativo de acuerdo a su planificación. El comité de Tutoría está atendiendo el problema de las tardanzas reiterativas de niños y están asesorando a los docentes para una buena programación de la Escuela de Padres; El comité de ME, se encuentra organizando con los niños la renovación de la junta directiva del ME; el comité de Ambientación conjuntamente con el comité de capacitación se encuentran trabajando en la mejora de condiciones de salubridad y ornato del local escolar, y en el reordenamiento de la sala que ocupa la Dirección, y asimismo, en la organización del ambiente de biblioteca y materiales educativos. El comité de articulación con la comunidad está sacando adelante un proyecto de apoyo mutuo entre ex alumnos y la escuela. (Registros DC. N° 10, 15, 23, 28, 29. 29- 08-13; 29- 08-13; 3-10-13; 6-12-13; 22-11-13; 29-11-13; 2-12-13)

- **Disposición del director a trabajar acompañando de manera cercana a los comités de apoyo.**

Se puede ver al director interesado en brindar el apoyo que requieren los diversos comités de trabajo colaborativo, y trabajando codo a codo incluso en las tareas que demandan mayor esfuerzo físico, junto a los y las docentes integrantes de los comités. Se observa que durante la realización conjunta de las tareas, se comunican con mutua amabilidad.

(Registros DC. N° 14, 21, 26, 27, 31. 20- 09-13; 20- 11-13; 27-11-13; 28-11-13; 6-12-13)

- **Mejora progresiva en el trato entre director y docentes**

Se encuentra que la relación entre director y docentes va mejorando de a pocos. Se perciben esfuerzos de ambas partes por desarrollar más tolerancia; hay muestras de querer aportar a la búsqueda de entendimiento y consensos. Se observa que las relaciones son más amables cuando trabajan unidos en las tareas más duras como las de reordenamiento de

ambientes y organización de los espacios para los servicios de biblioteca, y atención tutorial de los estudiantes.

(Registros DC. N° 17, 19, 26, 30, 31. 21- 10-13; 14- 11-13; 27-11-13; 3-12-13; 6-12-13)

- **Docentes expresan que empiezan a percibir cambios positivos en la escuela**

De manera espontánea en el marco de la interacción cotidiana en la escuela, así como a través de entrevistas no programadas que se realizaron aprovechando ocasiones surgidas de modo natural, se recogen comentarios de docentes en los cuales ponen de manifiesto su percepción de cambios positivos en la escuela. (Registros DC. N° 11, 15, 16, 24, 31. 4- 9-13; 3- 10-13; 25-11-13; 6-12-13)

- **Realización de Tercera Asamblea institucional para la exposición del avance de las actividades de plan de trabajo por los comités de apoyo, y evaluación conjunta**

- La asamblea se realiza con el propósito de que los diversos comités de apoyo expongan las actividades que han podido llevar adelante incidiendo en la distinción de los aspectos favorables y en las dificultades experimentadas. Ante ello los miembros de la asamblea participaron en la evaluación conjunta y alcanzando propuestas para superar las dificultades encontradas por los comités; se reiteró la demanda de que el director tome en cuenta en todo momento a cada comité para la toma de decisiones en los asuntos que les competen. Al igual que las anteriores asambleas se contó con representantes de la Junta Directiva de la Asociación de padres y madres de familia. (Registro DC. N° 31. 06-12-13)

- **Participación de los representantes de la asociación de padres y madres de familia APAMAFA en las asambleas institucionales y en acciones de comités de apoyo**

El presidente de la APAMAFA, y otros representantes de la junta directiva, participaron en las tres asambleas institucionales, mostrando buena disposición al trabajo colaborativo y alcanzando propuestas acerca de acciones prioritarias a emprender para la mejora de la escuela. Se ve al presidente de la asociación y algunos miembros de la junta directiva, participando de manera conjunta con los docentes integrantes de los comités en la ejecución de tareas referidas a actividades de los respectivos planes

de trabajo. (Registro DC. N° 5. 23-07-13; Registro DC. N° 10. 29-08-13; Registro DC. N° 31. 06-12-13)

4.1.4.2 NUDOS CRÍTICOS

Fuente: Diario de campo

- **Poca disposición a dar tiempo adicional a la jornada laboral para el desarrollo de acciones de apoyo a la gestión**

Los docentes, salvo excepciones, no están dispuestos a dar algo más de su tiempo para el trabajo en comités de apoyo a la gestión escolar.

Director y docentes coinciden en que el gobierno no otorga los recursos que hagan posible el trabajo adicional de los docentes en los comités de apoyo, asignando para ello el presupuesto requerido para el incremento de horas en la jornada semanal. Esta dificultad se agudiza a decir de los docentes con la deficiente performance de los directivos, que trae consigo desmotivación y descontento expresado a través de reiteradas quejas repercutiendo en retrocesos en el proceso de mejora del clima afectivo. Es una gran traba cuya solución implica directamente a las instancias regionales y centrales del Ministerio de Educación, pues amerita de su parte, revisar a fondo esta situación real en las escuelas, para el replanteo de políticas coherentes con los propósitos de los procesos de reforma de la educación puestos en marcha. (Registro DC N° 3. 11-07-13; N°15. 03-10-13; N°31. 6-12-13)

- **Intereses particulares obstaculizan la fluidez de procesos transformadores en la escuela.**

Esta es otra de las principales trabas experimentadas a lo largo del proceso; Priman los intereses de grupo o personales por encima de los intereses superiores correspondientes a la mejora de la gestión escolar y del servicio educativo de calidad que debe brindar la escuela.

Se encuentran trabas en la ejecución de acuerdos tomados de manera participativa en bien de la escuela; hay ocasiones en las que personal administrativo y de servicio no acata disposiciones del director respecto a tareas asignada o cumplimiento efectivo de la jornada laboral. Se recurre en varias ocasiones a la distorsión tendenciosa de los mensajes y a la siembra de suspicacia buscando favorecer intereses particulares en detrimento de la mejora escolar. (Registro DC N°24. 25-11-13 ; N°26. 27-11-13; N°27. 28-11-13; N° 28. 29-11-13)

- **No se hace seguimiento al cumplimiento de acuerdos colectivos**

El director olvida poner en práctica acuerdos de asamblea o de comité ocasionando la reacción de los docentes traducida en quejas y reclamos generando retrocesos en los niveles motivación, la mejora de las relaciones y del clima afectivo. Ante las críticas recibidas de los docentes, el director adopta una actitud a la defensiva, sin mostrar sentido de autocritica ni propósitos de mejora; no busca el diálogo para esclarecer malentendidos o comprometerse a mejorar su desempeño en lo sucesivo. Una respuesta típica de su parte, en relación a este punto, es la siguiente: "No voy a estar detrás de cada comité". (Registro DC N°17. 21-10-13)

-**Desarrollo de reuniones no enfocado en el tema de la convocatoria**

En las reuniones plenarias de comunidad educativa, o en las reuniones de comité de apoyo, los docentes retrotraen situaciones referidas a fallas en la gestión, como la falta de comunicación transparente y oportuna, la toma decisiones sin ser tomados en cuenta, el no cumplimiento de los acuerdos tomados en forma conjunta, etcétera, temas que muchas veces no tienen relación directa con el tema de la agenda para el cual han sido convocados, generándose largas discusiones improductivas que dejan traslucir sentimientos de desconfianza y suspicacia, expresados a través de intervenciones en tono inquisitivo y formas poco constructivas, sin que se pueda llegar a soluciones racionales. La persistencia de esta actitud de los docentes es otro de los principales nudos críticos experimentados en el proceso de construcción del modelo de gestión con enfoque participativo. (Registro DC N°5. 23-07-13; N°8. 22-08-13; N° 21. 20-11-13; N°27. 28-11-13)

4.1.5 RESULTADOS REFERIDOS A LOGROS (Objetivo 4)

Fuente: Diario de campo

- **Participación protagónica de los actores de la comunidad educativa en la definición de Hoja de Ruta para construir el modelo de gestión escolar con enfoque participativo en la escuela**

Como fruto del taller de capacitación sobre Clima institucional y Gestión participativa, se concitó el interés y la motivación de la mayoría de los docentes y demás miembros de la comunidad educativa, para una participación activa en el proceso que se iniciaba, lográndose plantear los aspectos básicos o hitos en los cuales incidir desde

una perspectiva de cambio del modelo de gestión escolar, para transitar hacia uno que tenga como centro la participación y el trabajo colaborativo de todos los integrantes de la comunidad educativa. En línea con tal cometido se plantearon propuestas que se tomaron como base para la definición de la Hoja de Ruta que orientaría el camino a seguir en la construcción del modelo de gestión escolar con enfoque participativo. (Registro DC. N° 3. 11-07-13)

- **Adopción de la asamblea institucional como el espacio más adecuado para el diálogo, la discusión y la evaluación institucional colectiva.**

En línea con ello, se logró realizar tres asambleas institucionales con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa. Fruto de la primera asamblea fue la reestructuración de los Comités de apoyo para la puesta en práctica del PEI. La segunda asamblea permitió la presentación del plan de trabajo por cada uno de los Comités de apoyo, y su consolidación con las propuestas de los participantes. En el marco de la tercera asamblea se logró realizar una evaluación institucional con fines de mejora, identificándose aspectos favorables y dificultades experimentadas, recogiendo alcances para su superación.

(Registros DC. N° 5. 23-07-13; N° 10. 29-08-13; N° 31. 6-12-13)

- **Gradual desarrollo de los niveles de motivación, interés, entusiasmo y espíritu de trabajo en equipo en director, docentes y demás miembros de la comunidad educativa**

El director, muestra disposición a trabajar acompañando de manera cercana a los comités de apoyo; participa en el acompañamiento brindado a los comités de apoyo para la elaboración de sus planes de trabajo asimismo, acompaña codo a codo a los diversos comités en el trabajo colaborativo. Asimismo, los profesores y profesoras miembros de los diversos comités de apoyo, muestran interés, así como evidencias de que vienen trabajando en la elaboración de sus planes de trabajo y en su ejecución con responsabilidad y compromiso. (Registro DC. N°9. 28-08-13), Registros DC. N° 14, 21, 26, 27, 31. 20- 09-13; 20- 11-13; 27-11-13; 28-11-13; 6-12-13; Registros DC. N° 10, 15, 23, 28, 29. 29- 08-13; 3-10-13; 22-11-13; 29-11-13; 2-12-13)

- **Mejora progresiva de las relaciones humanas entre director y docentes en el marco del trabajo colaborativo**

Se encuentra que la relación entre director y docentes va mejorando de a pocos. Se perciben esfuerzos de ambas partes por desarrollar más tolerancia; hay muestras de querer aportar a la búsqueda de entendimiento y consensos. Se observa que las relaciones son más amables cuando trabajan unidos en las tareas más duras del plan de trabajo de los comités de apoyo. En las reuniones y asambleas si bien, se producen aún algunas discusiones sobre temas que salen a colación, se percibe al director más receptivo y conciliador; asimismo, los docentes más recalcitrantes en la crítica al director, muestran mayor tolerancia y muestras de aportar a la búsqueda de consensos. (Registros DC. N° 17, 19, 26, 30, 31. 21- 10-13; 14- 11-13; 27-11-13; 3-12-13; 6-12-13)

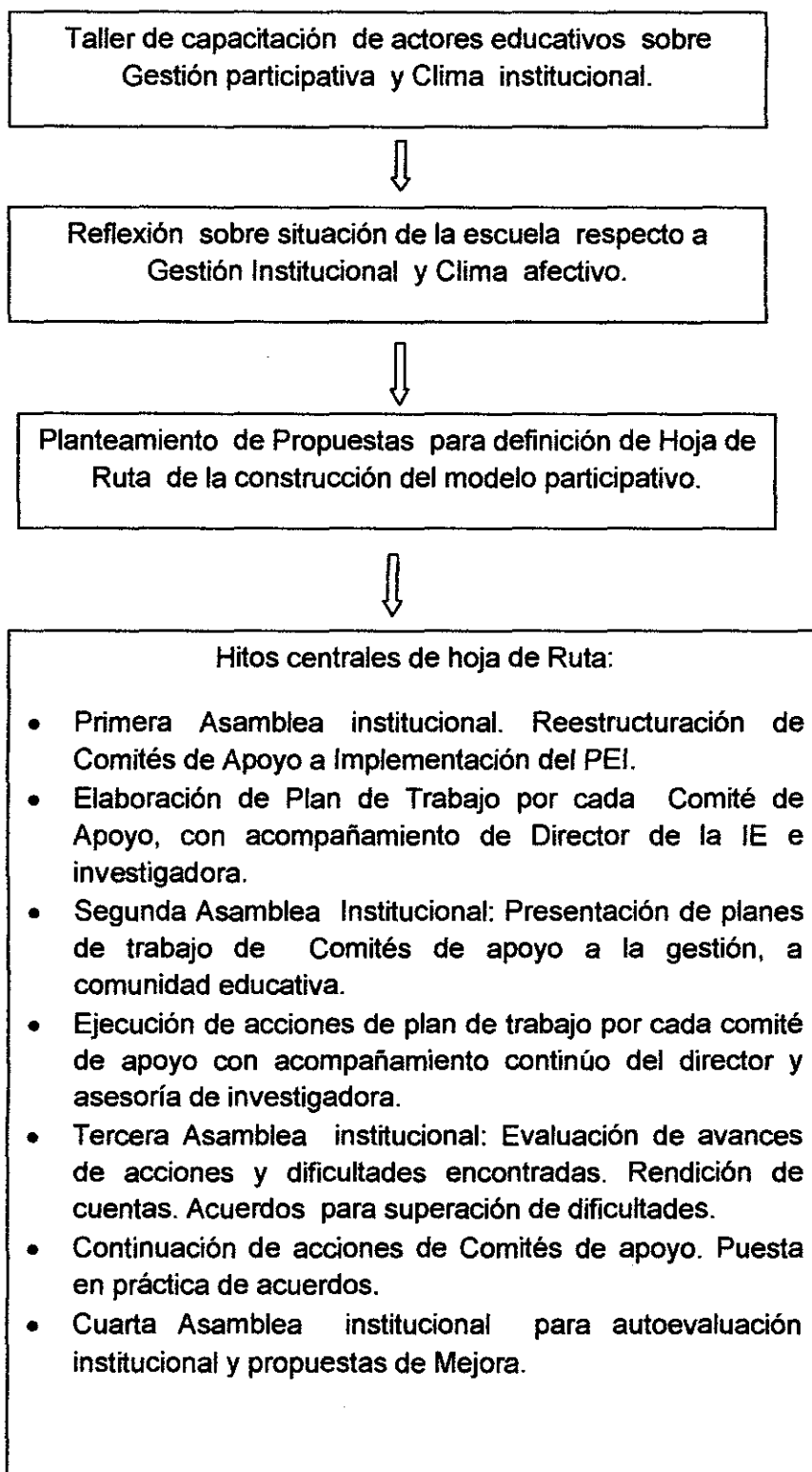
- **Cambio de actitud de actores educativos renuentes**

Se encuentra que Profesores y administrativos que al inicio del proceso se mostraban renuentes a participar, van incorporándose voluntariamente a los comités de apoyo, con actitud positiva. Se puede atribuir este cambio favorable a la percepción de cambios positivos en la escuela expresada por varios docentes de manera espontánea en la conversación informal así como a través de entrevistas no programadas surgidas de modo natural. (Registros DC. N° 8. 22-08-13; N°20, 21, 22. 19, 20,21- 11-13; N° 30. 3-12-13)

- **Participación de los representantes de la asociación de padres y madres de familia APAMAFA en las asambleas institucionales y en acciones de comités de apoyo**

El presidente de la APAMAFA, y otros representantes de la junta directiva, participaron en las tres asambleas institucionales, mostrando buena disposición al trabajo colaborativo y alcanzando propuestas acerca de acciones prioritarias a emprender para la mejora de la escuela. Se pudo apreciar, asimismo, su participación en el trabajo conjunto con los docentes integrantes de los comités de apoyo a la gestión, en la ejecución de tareas referidas a actividades de los respectivos planes de trabajo. (Registro DC. N° 5. 23-07-13; Registro DC. N° 10. 29-08-13; Registro DC. N° 31. 06-12-13)

4.2 PLAN DE ACCIÓN PARA CONSTRUCCIÓN DE MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA



4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La contrastación de los resultados obtenidos en la investigación con la información proporcionada por los estudios sobre el tema, que constituyen sus antecedentes, y con elementos centrales del marco teórico de referencia, se encuentra una coincidencia significativa respecto a los problemas más acuciantes de las instituciones educativas, antes mencionados. En tales estudios y en las aportaciones de los autores consultados en la elaboración del marco teórico, se señala que tales situaciones problemáticas son derivadas de un estilo de liderazgo autoritario y también permisivo. E. Iglesias (1998), sostiene, por ejemplo, que los problemas señalados solo pueden ser superados con un nuevo modelo de gestión opuesto al estilo autoritario y excluyente. Se trata del modelo de gestión participativa adoptado por las organizaciones inteligentes que buscan caminos para solucionar los problemas mediante procesos participativos. Señala que la participación ayuda a crear un clima de confianza, una actitud compartida de motivación y compromiso con la mejora institucional. Fundamenta este aserto en resultados de múltiples estudios comparativos entre empresas jerárquicas y participativas, encontrándose significativas correlaciones entre altos grados de participación y mayores niveles de satisfacción y motivación laboral. Los resultados de la investigación realizada en escuelas del sector oeste de Piura, son coincidentes con los aportados por este autor, puesto que al lado del hallazgo de un estilo mayoritariamente autoritario de gestión escolar se encuentran como principales problemas las relaciones humanas deterioradas entre directivos y docentes y la falta de identidad común y motivación para un trabajo mancomunado en favor de la mejora de la marcha institucional. Lo expuesto, respecto a los resultados de la investigación respecto a los rasgos que priman en el estilo de gestión institucional imperante y a los principales problemas percibidos que se asocian a este estilo de gestión, confirman la teoría que sirvió como referente para perfilar el proyecto y los procesos de ejecución de la investigación. Esta coincidencia y corroboración de la teoría es fortalecida, asimismo, por los estudios llevados a cabo en el ámbito regional por los investigadores J.L. Gargurevich (2011) y S. Gamboa (2011), quienes en sus propuestas de cambio de los estilos de gestión educativa ponen en lo alto un modelo de gestión que debe partir de una visión democratizadora y orientada a la equidad, dado que es un sistema que clarifica las relaciones al interior de la escuela y las interinstitucionales. Ponen énfasis en el fortalecimiento de los mecanismos de coordinación y comunicación para la ejecución compartida de funciones,

señalando que de lo contrario sería muy difícil superar los problemas de clima escolar deteriorado y falta de motivación en los diversos estamentos escolares por impulsar y llevar adelante las propuestas innovadoras consignadas en el marco del PEI.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN: CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA: DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**



PROYECTO DE INNOVACION EN GESTIÓN INSTITUCIONAL

**“CONSTRUYENDO UN MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL CON ENFOQUE
PARTICIPATIVO”**

M.Sc. CARMEN LUZ MENDOZA GÁLVEZ

PIURA – PERU

2014

1. DATOS GENERALES

1.1 Responsables:

a. Diseño, dirección y monitoreo:

Mg. Carmen Luz Mendoza Gálvez

Lic. En Ciencias de la Educación. Especialidad. Educación Secundaria

Magíster en Ciencias de la Educación con mención en Teoría y Práctica educativa

b. Monitoreo

Dra. Lilliam Hidalgo Benítez

Doctora en Ciencias de la Educación

c. Ejecución y monitoreo:

Fase de Diagnóstico: tres Instituciones educativas

Fase de construcción del modelo: una institución educativa

d. Equipo técnico:

➤ M.Sc. Robespierre Bayona Amaya

Licenciado en Ciencias de la Educación

Especialista en Gestión Educativa Descentralizada

➤ Ps. Sergio Valle Rios

Consultor en Clima institucional y solución de conflictos

e. Equipo de Apoyo:

➤ María Lucila Sánchez López

Licenciada en Ciencias de la Educación – Especialidad Educación Secundaria. UDEP

➤ Liana Juárez Cruz

Bachiller en Ciencias de la Educación – Especialidad Educación Inicial. UCV

1.2 Duración:

a. Fecha de Inicio:

Octubre de 2012

b. Fecha de Término:

Diciembre de 2013

1.3 Instituciones Educativas comprometidas:

Institución Educativa	Ubicación	Director(a)
1. N° 14013 (Desarrollo completo de la investigación)	AH Nueva Esperanza. Sector Oeste de Piura	Ricardo OrdinolaCañote
2. N° 14015 (Fase de diagnóstico)	AH Santa Julia. Sector Oeste de Piura	Elena Peralta Torres
1. N°14008 Leonor Cerna de Valdiviezo (Fase de diagnóstico)	A H Santa Rosa - Piura	César Palacios Lozada

2. DATOS ESPECÍFICOS

2.1 Título del Proyecto: "Construyendo un modelo de gestión institucional con enfoque participativo "

2.2 Problema Priorizado:

Una mirada cercana a la realidad de nuestras instituciones educativas, permite constatar la existencia de un tipo de gestión con serias deficiencias de liderazgo institucional, reflejado en un estilo autoritario y no participativo, asociado a respuestas de descontento, desmotivación, y la lamentable ruptura de las relaciones humanas entre sus miembros, generando un clima institucional desfavorable al trabajo educativo. La participación de los actores educativos es mínima o nula; así, los documentos referidos al PEI y a la propuesta pedagógica, son, con contadas excepciones, meras copias al margen de procesos reflexivos y participativos que permitan plantear con

convicción institucional propia, propuestas innovadoras pertinentes y factibles de concretar. Asimismo, se constata la ausencia de una cultura de autoevaluación institucional orientada a identificar aspectos positivos que hay que fortalecer, así como los aspectos débiles que reclaman atención urgente a fin de elevar los niveles de calidad del servicio educativo ofrecido. Otra arista importante del problema es la práctica rutinaria del cumplimiento formal y mecánico de normas y directivas emitidas por las instancias del sector Educación, cultura reforzada en sinnúmero de casos por acciones de supervisión focalizadas en la verificación de la existencia de documentos, sin mostrar interés por aspectos de fondo como la realización de procesos de diálogo reflexivo y concertación al interior de la comunidad educativa. En la misma línea, el tipo de supervisión interna incide también en acciones de control y cumplimiento formal, dejándose de lado aspectos centrales a atender como el acompañamiento pedagógico, el apoyo al desarrollo de los proyectos innovadores en el marco del PEI, y la promoción una nueva cultura de autoevaluación institucional y convivencia armoniosa, aspectos fundamentales para la mejora de la calidad del servicio educativo ofrecido.

En suma, se puede decir que el modelo actual de gestión educativa institucional imperante en las instituciones educativas, constituye un factor desfavorable al desarrollo de un trabajo pedagógico que asegure altos niveles de calidad en la formación de los estudiantes. Se requiere, por tanto, la forja de un modelo de gestión institucional participativo y democrático para la implementación de propuestas educativas acordes con las actuales demandas formativas de los niños, niñas y jóvenes, y de la sociedad, que concite la motivación y el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, en un ambiente de convivencia armoniosa y colaborativa.

2.3 Justificación del Proyecto:

La investigación cobra relevancia en el actual proceso de descentralización educativa impulsado por el Ministerio de Educación, que resalta la urgencia de desarrollar en las escuelas un nuevo modelo de gestión educativa institucional, como factor favorable al logro de un clima institucional armonioso y de convivencia democrática, así como eficacia en los procesos pedagógicos y administrativos para la mejora efectiva de los niveles de calidad del servicio educativo.

El proyecto acoge justamente este reto planteado a las escuelas y sus comunidades educativas para transformar las prácticas tradicionales de gestión educativa signadas por la ausencia de liderazgo participativo, democrático y transparente. La relevancia del proyecto reside asimismo, en que aportará desde la experiencia, importantes referentes en la construcción de modelos de gestión democrática y participativa en realidades similares, concitando la participación protagónica de los diversos actores educativos, en el marco de un concepto más amplio de calidad educativa desde una perspectiva de desarrollo humano.

El proyecto tiene sentido igualmente, porque contribuirá al desarrollo sostenible de una nueva cultura de autoevaluación institucional en una perspectiva de mejora continua.

2.4. Marco Teórico

2.4.1 Concepto de Gestión

José Luis Gargurevich (2011), entiende la Gestión como un proceso articulado por el cual un individuo u organización actúa en función de objetivos determinados, a través de recursos humanos, temporales y materiales que permitan un grado de toma de decisiones eficaz y eficiente.

Peter Drucker (2000), define la gestión como una aplicación ordenada y sistemática del saber al saber. Señala asimismo, que si existe un tipo de organización en donde esta definición actualizada de gestión resulta especialmente pertinente, ése es el que corresponde a los establecimientos escolares, debido a su implicación sustantiva con el saber, con el saber hacer y con el saber ser. Es decir, es donde se instituye la acción pedagógica y educativa de la sociedad.

2.4.2 Gestión educativa

Siguiendo la exposición de José Luis Gargurevich, se encuentra que gestión educativa significa lograr objetivos compartidos en función de una estructura articulada de instancias, procesos y recursos; dichos objetivos en el caso específico de la educación apuntan al logro de aprendizajes. Así, la gestión educativa puede ser definida como la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución educativa: educar.

Pilar Pozner (1995), resalta la idea referida a que el objetivo primordial de la gestión educativa es centrar, focalizar, nuclear a la instancia educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos. La autora señala asimismo, que los procesos de enseñanza y aprendizaje, que constituyen o debieran constituir la razón de ser de este tipo de organizaciones, están vinculados a otros procesos que tienen lugar en su seno y que están afectados por un conjunto de relaciones mutuas entre ellos.

Por otro lado, hablar de gestión educativa en un enfoque sistémico, refiere a la gestión en paralelo de dos dimensiones institucionales: Por un lado la gestión del sistema educativo como un todo integrado por los niveles de gobierno (nivel nacional), órganos intermedios (nivel regional y provincial) y las instancias operadoras de los procesos de aprendizaje, es decir las instituciones educativas (a nivel local), y por otro lado, la gestión de la escuela como una organización específica, autónoma y donde se desarrollan los procesos educativos.

2.4.3 Estilos de gestión

Son las características principales referidas a la organización del trabajo, la planificación y la delegación de responsabilidades según las competencias al interior de la organización. Asimismo, se vincula al liderazgo del director de una escuela, órgano intermedio, un gerente o autoridad a nivel de gobierno; liderazgo que puede ser autoritario, democrático o de otro tipo, que influye sobre la organización y la productividad del personal. En el caso de la organización educativa, la persona responsable tiene que organizar, planificar, y dividir las funciones, y a la vez, fomentar el diálogo y la cooperación para crear lazos sinérgicos en la comunidad educativa.

2.4.4 El enfoque participativo de la gestión en el centro del escenario

Enrique V. Iglesias, (1998), señala que actualmente se está generando un nuevo consenso: la participación como estrategia de acción, consenso que se está institucionalizando como política oficial. Refiere, asimismo, que la participación siempre tuvo en América Latina una legitimidad de carácter moral. Desde amplios sectores se planteó como un derecho fundamental de todo ser humano. También tuvo continuamente una legitimidad política. Para ello plantea una serie de tesis sobre aspectos clave de la gerencia de avanzada, la

identificación de algunas de las principales resistencias a la participación y las estrategias para encararlas.

La primera Tesis, denominada: La participación da resultados, el autor sostiene que promover y poner en marcha modelos participativos genuinos significa, en definitiva, gerenciar con excelencia.

2.4.5 La Gestión Educativa desde un enfoque sistémico

Trinidad Larraín (1998) señala que la gestión educativa desde un enfoque sistémico amalgama diversos ámbitos y agentes:

- Subsistema de Gestión Pedagógica: dimensión central del sistema educativo.
- Subsistema de Planificación y Presupuesto, a nivel estratégico, programático y operativo, para favorecer las acciones educativas.
- Subsistema de Evaluación, Monitoreo y Seguimiento a la Gestión educativa.
- Subsistema de Gestión organizacional y Desarrollo Institucional.
- Subsistema de Participación, Transparencia y Vigilancia: aborda la gobernanza y el rol del ámbito comunitario en la gestión de las organizaciones educativas.

Se trata, pues, de un modelo de gestión colaborativa, participativa, proactiva y capaz de convertir a la escuela en una organización que aprende y propicia el cambio.

2.4.6 Descentralización y Autonomía de la gestión educativa

Santiago Gamboa (2011) señala que en el marco de la descentralización, democratización y autonomía educativa el poder de decisión como la responsabilidad de la calidad del servicio educativo en los gobiernos regionales con el fin de dotar a las instancias descentralizadas del sector, de las cuales depende la escuela, mayores derechos, competencias y autonomía, con capacidad para plantear y hacer efectivas sus propias políticas de gestión pedagógica, organización, participación y coordinación de cara a las necesidades de las escuelas.

Desde una mirada diferente y teniendo como base las normas legales, la descentralización educativa ha producido avances importantes como la creación de los Consejos Participativos Regionales y Locales (COPARE Y COPALE). Asimismo, se ha puesto en funcionamiento el Consejo Educativo Institucional en la escuela, avance importante aun cuando se perciban claras debilidades en su organización y funcionamiento.

2.4.7 La escuela: principal instancia de la gestión educativa descentralizada

El proyecto educativo nacional pone de relieve a la institución educativa escolar como una instancia clave en la construcción del nuevo modelo de gestión institucional, mediante la realización de procesos que conciten la participación activa de todos los actores educativos: directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, e instancias participativas como el consejo educativo institucional; se plantea a las instituciones educativas el desafío de transitar a un nuevo modelo de gestión con enfoque participativo, sustentado en fuentes teóricas y en resultados exitosos de experiencias con logros importantes en la mejora de las relaciones humanas entre los actores educativos y por ende, del clima institucional; y así mismo, en una administración basada en la transparencia y la rendición de cuentas, factores, que fortalecen la base para el desarrollo de procesos pedagógicos de calidad. Para ello, las escuelas deben contar con sus instrumentos de gestión, elaborados mediante procesos participativos de diseño, seguimiento y evaluación de los mismos, concretándose así la autonomía de la institución educativa, espíritu e intención de la descentralización del sector educativo.

2.4.8 El rol del Director en la institución educativa

Trahtemberg (2013), señala que los profesionales que han recibido el trascendental encargo de la dirección de las instituciones educativas requieren fortalecer sus capacidades para el desempeño de tan elevada misión incidiendo en los siguientes aspectos: El desarrollo de una visión integral de la institución educativa, el desarrollo de competencias para liderar los procesos de cambio y mejoramiento de la gestión, la ejecución de procesos de diseño, monitoreo y evaluación de la gestión educativa, el fortalecimiento de capacidades para el análisis crítico de la propia práctica directiva y de enseñanza, así como el diseño de proyectos educativos innovadores, asociados a la implementación del Proyecto educativo institucional.

Pierre Corset (1912) subraya o siguiente: “Es evidente que el ambiente de un colegio depende en gran parte de la dinámica del equipo pedagógico y del liderazgo de su director. Aquel ha sido elegido porque tiene la capacidad de suscitar el desempeño de todo el personal de la escuela para que pongan sus competencias al servicio de alumnos que los padres de familia les han confiado. Lo cual le impone manejar adecuadamente su institución, y en primer lugar animar a su equipo de docentes para que su institución juegue todo su rol en la comunidad educativa”.

2.4.9 Propuestas para una gestión educativa innovadora

Santiago Gamboa, (2011) presenta como fruto de su reciente estudio las siguientes propuestas para una gestión educativa innovadora:

- a) Lograr la promoción y aceptación de modelos conceptuales de la organización eficaz y moderna, donde el poder compartido inyecta ánimo para interactuar a todos los integrantes de la comunidad educativa.
- b) Promover la creación consciente de la cultura de calidad de los aprendizajes en un ambiente que permita interacciones positivas y diseño y ejecución de propuestas innovadoras.
- c) Mejorar los procesos de planeamiento, para el desarrollo de la creatividad y la transformación de la realidad de la institución educativa, con metas factibles de alcanzar y generando el compromiso para asumir responsabilidades.
- d) Evaluar continuamente de cara a indicadores precisos para facilitar la evaluación y constatar si se están logrando los resultados deseados.
- e) Mejorar los sistemas identificando las áreas cruciales de la organización que necesitan apoyo mediante la retroalimentación de los procesos de planeamiento y ejecución.

2.5 Objetivos:

2.5.1. General:

Acompañar el proceso de construcción de un modelo de gestión institucional con enfoque participativo, en la IE 14013 del sector oeste de Piura, con el involucramiento y la actuación protagónica de los miembros de la comunidad educativa en todas sus fases.

2.5.2. Específicos:

- a. Fortalecer las capacidades de los directivos y docentes, para su participación activa e informada en todas las fases de construcción del nuevo modelo de gestión institucional, en un clima de convivencia democrática.
- b. Revisar de manera participativa y reflexiva el PEI y la propuesta pedagógica para la redefinición de sus componentes centrales y el planteamiento de proyectos innovadores pertinentes y factibles de realización.
- c. Brindar asesoría técnica y acompañamiento al director y a los comités responsables para gestionar participativamente los proyectos y propuestas innovadoras que forman parte del PEI.
- d. Identificar y poner en práctica los mecanismos que permitan mejorar las relaciones humanas y el logro de un clima de convivencia armoniosa.
- e. Institucionalizar la Asamblea Institucional periódica como el espacio de encuentro de la comunidad educativa para la realización de acciones de autoevaluación, la rendición de cuentas y la adopción consensual de medidas de mejora.
- f. Evaluar periódicamente los logros y las dificultades que se presentan en el desarrollo del proceso de construcción del modelo de gestión participativa y proponer de manera conjunta los reajustes necesarios.

2.6 Innovación:

El proyecto constituye una innovación por cuanto se propone construir de manera participativa un nuevo modelo de gestión institucional a partir de la *remoción profunda de las prácticas actuales en la IE*, signadas por un estilo de liderazgo poco democrático, el manejo inadecuado de la información, y la ausencia de espacios para el encuentro y la reflexión conjunta, estilo que ha generado un clima institucional caracterizado por la confrontación y la ruptura de relaciones humanas entre sus miembros, con impacto desfavorable en la calidad del proceso pedagógico.

El proyecto es innovador en tanto incide centralmente en los siguientes aspectos:

- El Fortalecimiento de capacidades de los directivos, docentes, miembros del CONEI, y Municipio escolar, que haga posible su

compromiso y participación en todas las fases del proceso de construcción del nuevo modelo de gestión institucional.

- La identificación y puesta en práctica de mecanismos que permitan mejorar las relaciones humanas y el logro de un clima de convivencia armoniosa mediante la adecuada sensibilización y motivación constante de todos los miembros de la comunidad educativa, como premisa clave para la construcción del nuevo modelo de gestión institucional.
- La institucionalización de la Asamblea Institucional periódica como el espacio de encuentro de la comunidad educativa, para la realización de acciones de autoevaluación, rendición de cuentas y la adopción de medidas de mejora.
- La evaluación periódica de los logros y las dificultades que se presentan en el proceso de construcción del modelo de gestión participativa, y los reajustes necesarios para su desarrollo exitoso.

2.7 Población Beneficiaria:

Directivos, docentes, estudiantes de Educación Primaria, de la Institución Educativa 14013 de Nueva Esperanza en el sector oeste de Piura.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	GRADO	Nº DE SECC.	Nº DE ALUM.	Nº DE PROFE.
EPM N° 14013 Nueva Esperanza en el sector oeste de Piura	Inicial 3 años	1	30	1
	Inicial 4 años	1	38	1
	Inicial 5 años	2	70	2
	1°	2	80	2
	2°	2	70	2
	3°	2	63	2
	4°	2	59	2
	5°	2	58	2

	6°	2	57	2
Órgano de Dirección				1
TOTAL	6	16	617	17

2.8 Pertinencia del proyecto:

El proyecto es pertinente porque:

- Se contextualiza en el actual proceso de descentralización educativa impulsado por el Ministerio de Educación, cuyas políticas resaltan la urgencia de desarrollar un nuevo modelo de gestión educativa institucional, caracterizado por el enfoque participativo como factor favorable y determinante en la gestión de la calidad del servicio educativo.
- Es una alternativa viable para superar el grave problema del clima institucional deteriorado al interior de las instituciones educativas, sentando las bases para la forja de una nueva cultura de convivencia democrática y armoniosa, un clima afectivo gratificante para todos sus miembros, y un ambiente de trabajo colaborativo que posibilita procesos pedagógicos de calidad.
- Permite desarrollar una nueva cultura de autoevaluación institucional poniendo en lo alto la reflexión sobre la práctica y el planteamiento de propuestas de mejora, en estrecha relación con los estándares de calidad planteados por el SINEACE y el IPEBA.
- Desarrolla capacidades en los directivos, docentes y miembros de los órganos de participación de la comunidad educativa para posibilitar la sostenibilidad del modelo de gestión con enfoque participativo.
- Afianza la articulación de la IE con las demás organizaciones e instituciones de la comunidad, estatales y de la sociedad civil para la configuración de sinergias a favor de la calidad del servicio educativo ofrecido por la IE.
- El proyecto permitirá demostrar que es posible impulsar cambios en el modelo de gestión institucional, desde la escuela, institución puesta en lo alto en las políticas de reforma de la escuela impulsadas en la actualidad por el Ministerio de Educación.
- El desarrollo del proyecto puede motivar y servir como referente a otras IIEE de realidades similares, para la construcción de sus modelos de gestión

PPFF	<ul style="list-style-type: none"> • Muestran interés por una educación de calidad para sus hijos. • Suelen participar en la Escuela de Padres de la IE. 	<p>Domingo, por cursar estudios de maestría o por compromisos familiares.</p> <p>Trabajan diariamente, incluyendo en muchos casos el fin de semana.</p>
Materiales: Infraestructura Mobiliario Recursos educativos	<ul style="list-style-type: none"> • La IE posee ambientes adecuados para realizar las reuniones de trabajo a lo largo del proceso de la investigación. • Los ambientes cuentan con el mobiliario suficiente. • Se cuenta con las normas, directivas y textos sobre la Reforma Escolar impulsada por el Ministerio de Educación. 	

2.10 Mecanismos para sustentar el Proyecto en el tiempo:

- ✓ Los objetivos, actividades y demás componentes de este proyecto serán incorporados en el PAT institucional, lo que garantizará su desarrollo total.
- ✓ Se desarrollará un programa de capacitación en junio 2013, sobre los nuevos paradigmas en la gestión institucional y la forja de un clima institucional armonioso y de convivencia democrática..
- ✓ Se desarrollarán las acciones de diseño inicial del nuevo modelo de gestión en sus líneas maestras, y las correspondientes al proceso de construcción gradual en la práctica, durante los meses de junio, julio, agosto, setiembre, octubre y noviembre.
- ✓ Se ejecutarán acciones de seguimiento y monitoreo en tres tramos para valorar el proceso de construcción del nuevo modelo de gestión con enfoque participativo.
- ✓ Se elaborarán periódicamente documentos de difusión acerca del proceso que se desarrolla en la escuela referido a la construcción de un nuevo modelo de gestión institucional.
- ✓ Se realizará la sistematización de la experiencia en el mes de Diciembre.

2.11 Estrategias de Evaluación:

La evaluación será de 3 tipos: Diagnóstica, Procesual y Final

Evaluación Diagnóstica: Permitirá conocer: Los principales rasgos de la práctica de gestión en la IE en el punto de partida, y asimismo, la situación del clima institucional; se evaluará también los niveles de aceptabilidad del proyecto por la comunidad educativa, lo mismo que los niveles de motivación de los directivos y docentes para asumir la forja del nuevo modelo de gestión. Se usarán los instrumentos: Diario de campo y Grupo Focal.

Evaluación procesual: Se hará a lo largo de todo el proceso de desarrollo del proyecto, con la finalidad de identificar patrones de actuación de los actores respecto a la asunción de roles y responsabilidades, el liderazgo del director, la dinámica de la comunicación interna, la configuración del clima afectivo institucional, así como los niveles de participación a nivel interno y de actores comunitarios. Se irá identificando asimismo, los avances y las dificultades en el proceso de construcción colectiva del nuevo modelo de gestión institucional

con enfoque participativo, y en base a ello, realizar la adopción de medidas de ajuste. Se usarán los instrumentos: Diario de campo y grupo focal.

Evaluación final: Permitirá determinar los logros obtenidos en el proceso de construcción colectiva del nuevo modelo de gestión implementado en la IE, de cara a los objetivos propuestos, y asimismo, valorar su impacto en la marcha institucional de la IE. Se usarán los instrumentos: Grupo Focal , Diario de campo y Análisis Documental.

2.12 Cronograma de actividades

Actividades	Responsable	Cronograma 2013											
		e	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d
Elaboración de la propuesta básica y coordinaciones generales en las 3 IIEE participantes	Investigadora	x	x	x									
Fase de inserción en campo, sensibilización y capacitación de actores	Investigadora				x		x						
Fase de Diagnóstico de los problemas	Investigadora						x						
Fortalecimiento de capacidades de todos los miembros de la comunidad educativa	Investigadora												
Evaluación inicial de los niveles de motivación y participación								x					
Asesoría técnica y Acompañamiento							x	x	x	x	x	x	
Fase de construcción del modelo de gestión participativa y	Investigadora						x	x	x	x	x	x	

Evaluación procesual													
Fase de análisis de resultados	Investigadora						x	x	x	x	x	x	x
Fase de sistematización de la experiencia	Investigadora									x	x	x	x
Fase de elaboración y entrega de informe de los resultados a la comunidad educativa	Investigadora								x	x	x	x	x

2.14 Financiamiento:

- ✓ Investigadora, responsable del diseño, acompañamiento y monitoreo.
- ✓ Presupuesto de Institución Educativa donde se realizará el proyecto innovador.

Ruta de la Investigación

1. Coordinación en la IE 14013, escuela donde se ejecuta la investigación

Se realiza una visita al director de la IE 14013 del Asentamiento Humano de Nueva Esperanza con la finalidad de exponerle la intención de realizar la investigación en la escuela a su cargo, explicándole con claridad en qué consiste la propuesta innovadora, así como los beneficios que traería a la institución educativa, resaltando la mejora del clima institucional, los aprendizajes de la comunidad educativa respecto a gestión participativa, el proceso de autoevaluación institucional con fines de mejora y ulterior acreditación, en el actual contexto de evaluación de la calidad educativa en todos los niveles, regida por el SINEACE y el IPEBA, para el nivel de la Educación Básica. Lograda su aceptación se establece la fecha de la reunión convocando a los docentes, representantes de la APAFA, y otros actores clave de la comunidad educativa.

Fecha tentativa: 07-05-13

2. Oficialización de la coordinación realizada

Se elabora una carta dirigida al Director de la institución Educativa a fin de formalizar la solicitud del permiso para ejecutar la investigación.

Fecha tentativa: 27-05-13

3. Diseño del proyecto de innovación:

Se definen las líneas maestras del proyecto innovador a llevar adelante en el marco de la investigación, estableciendo con claridad y precisión los objetivos a alcanzar y los aspectos centrales que constituyen la innovación para estar en capacidad de motivar y lograr la aceptación de la comunidad educativa de la escuela.

Fechas tentativas: del 2 al 27-05-13

4. Preparación de materiales para la presentación del proyecto innovador a la comunidad educativa de la IE

Se prepara una presentación en power point con los aspectos centrales de la investigación a realizar, y concretamente de la propuesta innovadora a desarrollar; se diseña, asimismo, un díptico sobre la misma materia, como ayudas para un mejor entendimiento de la propuesta innovadora y los beneficios para la escuela. Fecha tentativa: 23-05-13 al 04-06-13

5. Ejecución de la jornada de presentación del proyecto innovador a la comunidad educativa de la IE

Se presenta los aspectos básicos del proyecto innovador a la comunidad educativa de la IE en pleno, haciendo uso del PPT preparado; se fomenta la participación activa de los diversos actores reunidos, propiciándose el diálogo para la absolución de dudas e inquietudes, procurándose lograr la aceptación general remarcando los claros beneficios que traerá la construcción colectiva de un modelo de gestión institucional participativo en la institución educativa. Al finalizar la jornada se hace entrega del díptico con la información básica acerca de la investigación a llevar a cabo. Se registra la asistencia de los participantes.

Fecha tentativa: 05-06-13

6. Diseño de los instrumentos de recolección de la información referida al diagnóstico del estilo de gestión institucional actual en la IE

Se elaboran los instrumentos siguientes:

- Encuesta a docente
- Encuesta a estudiantes
- Previsión de Diario de campo

Fecha tentativa: del 06 al 08-06-13

7. Aplicación de los instrumentos correspondientes al diagnóstico del estilo de gestión institucional actual en la IE

Prevía coordinación con el director y los diversos actores que participarán como informantes clave, sobre fecha, lugar y hora, se aplican los instrumentos de recogida de la información referida al diagnóstico del estilo de gestión institucional actual en la IE, de acuerdo a las muestras establecidas. Al mismo tiempo, se realiza observación participante y registro de información significativa en el Diario de campo de la investigadora, de modo permanente.

Fecha tentativa: del 10 al 14-06-13

8. Procesamiento de la información recogida respecto a diagnóstico del estilo de gestión institucional actual en las tres IIEE consideradas en esta fase

Se procesa la información recogida, analizándola a profundidad a fin de identificar el estilo predominante de gestión y los problemas de mayor incidencia en la gestión de instituciones educativas del ámbito donde se lleva a cabo la investigación. Para ello, se clasificará la información obtenida, se triangularán las fuentes, se sistematizará la información identificando patrones, tendencias, regularidades, que permitirán dar respuesta a las preguntas de investigación referidas a diagnóstico de la práctica de la gestión institucional. Se usarán técnicas de ayuda para la clasificación de la información como el resaltado de textos en colores diferentes; fichas de distintos colores para clasificar la información, u otro sistema de codificación.

Fecha tentativa: del 10 al 14-06-13

9. Diseño y ejecución de Seminario-taller de desarrollo de capacidades de directivos, docentes, CONEI y Municipio Escolar

Sobre la base de la identificación de los problemas más agudos respecto a la gestión institucional en la realidad investigada, se elabora el diseño del Seminario-taller, con el apoyo del equipo técnico de la investigación. Se lleva a cabo el seminario-taller sobre nuevos paradigmas de la gestión institucional y la importancia de forjar un clima institucional armonioso, de convivencia democrática y trabajo colaborativo en la institución educativa, con la finalidad de fortalecer las capacidades de los diversos actores para una participación activa, informada y con suficientes niveles de motivación y compromiso, en la construcción del nuevo modelo de gestión.

Fecha tentativa: del 17 al 21-06-13

10. Diseño y aplicación de los instrumentos de evaluación diagnóstica considerados en el proyecto de innovación

Luego de la capacitación realizada sobre los temas centrales de la investigación, con participación activa de los miembros de la comunidad educativa, se procede a la aplicación de los instrumentos de evaluación diagnóstica considerados en el proyecto de innovación, referidos, en este caso, a valorar los niveles de aceptación y motivación de los diversos actores escolares, respecto a la investigación iniciada.

Los instrumentos correspondientes son:

Grupo focal y Diario de campo.

Fecha tentativa: del 24 al 26-06-13

11. Revisión y actualización del PEI y la propuesta pedagógica institucional

Se realiza una reunión de trabajo con la finalidad de revisar el PEI sometiéndolo a la reflexión crítica comunitaria en coherencia a las demandas más sentidas por la comunidad educativa, en la realidad cotidiana del entorno socio cultural de la escuela. Se realizan los ajustes pertinentes y se deja lista en sus líneas fundamentales, esta nueva propuesta de PEI para ser sometida a consideración de la comunidad educativa en pleno, en jornada destinada exclusivamente a este propósito. Se llevará un registro de asistencia a esta reunión de trabajo.

Fecha tentativa: 28-06-13

12. Organización de la Jornada de presentación de la propuesta de nuevo PEI

Se coordina con los actores que tendrán a cargo la presentación de la propuesta de nuevo PEI al pleno de la comunidad educativa, a fin de definir la agenda de la jornada (Anexo 13), y la asignación de responsabilidades en cuanto a los temas a presentar y los materiales a preparar como ayudas en la presentación. Asimismo, se coordina la convocatoria cuidándose el aspecto motivacional. Asimismo, se coordina lo necesario para la disponibilidad de un refrigerio a compartir a mitad de esta importante jornada.

Fecha tentativa: 01-07-13

13. Ejecución de la Jornada plenaria de presentación de la propuesta de nuevo PEI

En la fecha acordada, se realiza la jornada con participación plena de los actores escolares, con la finalidad de socializar la propuesta de nuevo PEI en respuesta a demandas prioritarias de la comunidad educativa, con la expectativa de retroalimentarla en este escenario de participación plena de los diversos estamentos de la IE. En este marco, mediante consenso se definen los proyectos innovadores más urgentes y factibles a ser incorporados en el PEI, sin dejar de lado, el ajuste de la propuesta pedagógica de la IE. Del mismo modo, en consenso, se conforman los comités respectivos, se asignan responsabilidades, y se asumen compromisos. Se propone la institucionalización de la Asamblea institucional para realizar la rendición de cuentas cada fin de mes.

Fecha tentativa: 01-07-13

14. Diseño del modelo de gestión institucional con enfoque participativo

Sobre la base de las inquietudes y sugerencias de los participantes sobre los cambios a realizar en la gestión y en la marcha institucional a fin de lograr el desarrollo exitoso de los proyectos innovadores seleccionados, se brinda asesoría y acompañamiento al Comité de PEI para esbozar una propuesta básica de modelo de gestión con enfoque participativo a impulsarse en la escuela. Se elabora e imprime una primera versión en documento ágil, y se distribuye a directivos, docentes, estudiantes y demás organismos de participación, a fin de recoger sugerencias que contribuyan al afinamiento del modelo.

La versión mejorada del documento del nuevo modelo de gestión participativa se distribuye a los diversos estamentos y organismos de participación de la institución educativa, para que sirva como referente de la gestión institucional liderada por el director, y asimismo, de la gestión de los proyectos innovadores a cargo de los Comités designados.

Fecha tentativa: 03-07-13

15. Asesoría y acompañamiento en las acciones cotidianas de gestión en la IE (Primer tramo)

Se brinda asesoría y acompañamiento al director y a los comités responsables de impulsar los proyectos seleccionados, partiendo de la formulación detallada de los

mismos, incluyendo cronograma de acciones, personas responsables y las fechas para hacer el seguimiento respectivo. Los miembros de cada comité llevarán un cuaderno de campo registrando información relevante acerca del desarrollo de acciones del respectivo proyecto a cargo, las interacciones con el director, con los colegas docentes y los demás actores educativos con quienes se interactúa, sin dejar de lado las actitudes y patrones de conducta percibidos, teniendo como herramienta referencial, el documento de lineamientos fundamentales del nuevo modelo de gestión participativa.

Fecha tentativa: del 4 al 24-07-13

16. Aplicación de instrumentos de primera evaluación procesual y procesamiento de información recogida en el primer tramo del proceso

Se recogerá información a lo largo del primer mes de acciones, con la finalidad de identificar patrones de actuación de los actores en la asunción de roles y responsabilidades, el liderazgo del director, la dinámica de la comunicación interna, la configuración del clima afectivo institucional, así como los niveles de participación a nivel interno y de actores comunitarios. Se irá identificando asimismo, los avances y las dificultades en el proceso de construcción del nuevo modelo de gestión institucional con enfoque participativo, y en base a ello, adoptar medidas de ajuste.

Se usarán los instrumentos: Observación participante -Diario de campo, Entrevista no estructurada y Grupo focal.

Fecha tentativa: del 4 al 24-07-13

17. Realización de la Primera Asamblea institucional y ajustes al modelo de gestión

Al finalizar el primer mes de desarrollo de acciones de los proyectos innovadores en el marco del PEI, en el contexto de construcción del nuevo modelo de gestión institucional liderada por el director de la IE, se convoca a los representantes de todos los estamentos a la primera asamblea institucional (participan todos los docentes), para llevar a cabo la rendición de cuentas acerca de las responsabilidades asignadas y compromisos asumidos; asimismo, para el ejercicio de la autoevaluación con fines de mejora, por parte de los responsables de comités, el director, y los demás miembros de los

diversos estamentos institucionales. Se registran incidencias relevantes del desarrollo de la asamblea institucional, información que constituirá insumo valioso en la triangulación de fuentes de información para ir afinando el nuevo modelo de gestión.

Fecha tentativa: 26-07-13

18. Asesoría y acompañamiento en las acciones cotidianas de gestión en la IE (Segundo tramo)

Se continúa brindando asesoría y acompañamiento a los comités responsables de impulsar los proyectos seleccionados, y asimismo, al director de la IE, en el segundo mes de acciones, en línea con el PEI y el diseño de cada proyecto, el que incluye cronograma de acciones, personas responsables, fechas de realización y sistema de seguimiento respectivo. Se continúa registrando en el diario de campo información relevante acerca del desarrollo de acciones, las interacciones con el director, con los colegas docentes y los demás actores educativos, sin dejar de lado las actitudes y patrones de conducta percibidos.

Fecha tentativa: del 01 al 26-08-13

19. Aplicación de instrumentos de segunda evaluación procesual y procesamiento de información recogida en el proceso.

Se continúa recogiendo información a lo largo del segundo mes de acciones, con la finalidad de continuar identificando patrones de actuación de los actores en la asunción de roles y responsabilidades, el liderazgo del director, la dinámica de la comunicación interna, la configuración del clima afectivo institucional, así como los niveles de participación a nivel interno y de actores comunitarios. Se continuará identificando asimismo, los avances y las dificultades en el proceso de construcción del nuevo modelo de gestión institucional con enfoque participativo, y en base a ello, seguir ajustando el modelo.

Se usarán los instrumentos: Observación participante -Diario de campo. Entrevista no estructurada y Grupo focal

Fecha tentativa: 01 al 26-08-13

20. Realización de la Segunda Asamblea institucional y ajustes al modelo de gestión

Al finalizar el segundo mes de desarrollo de acciones referidas a la realización de los proyectos innovadores adoptados en el marco del PEI, así como de la nueva gestión institucional liderada por el director de la IE, se convoca a los representantes de todos los estamentos a la segunda asamblea institucional (participa la totalidad de los docentes), para hacer efectiva la rendición de cuentas acerca de las responsabilidades asignadas y la asunción de los respectivos compromisos; asimismo, para el ejercicio de la autoevaluación con fines de mejora, por parte de los responsables de comités, el director, y los demás miembros de los diversos estamentos institucionales.

Se registran incidencias relevantes del desarrollo de la segunda asamblea institucional, información que constituirá insumo valioso en la triangulación de fuentes de información para continuar afinando el nuevo modelo de gestión.

Finalmente, se comparten los resultados de la segunda evaluación procesual y se recogen comentarios y sugerencias para ajustar el nuevo modelo que regirá una mejor práctica de gestión institucional en el tercer mes de desarrollo de la experiencia.

Fecha tentativa: 27-08-13

21. Asesoría y acompañamiento en las acciones cotidianas de gestión en la IE (tercer tramo)

Se continúa brindando asesoría y acompañamiento a los comités responsables de impulsar los proyectos seleccionados, y al director de la IE, en el tercer mes de acciones, en línea con el PEI y el diseño de cada proyecto. Se continúa registrando en el diario de campo información relevante acerca del desarrollo de acciones, las interacciones con el director, con los colegas docentes y los demás actores educativos, sin dejar de lado las actitudes y patrones de conducta percibidos.

Fecha tentativa: del 2 al 26 09-13

22. Aplicación de instrumentos de tercera evaluación procesual y procesamiento de información recogida en el proceso

Se continúa recogiendo información a lo largo del tercer y último mes de acciones, con la finalidad de profundizar la identificación de patrones de actuación de los actores en la asunción de roles y responsabilidades, el liderazgo del director, la dinámica de la comunicación interna, la configuración del clima afectivo institucional, así como el nivel de participación a nivel interno y de actores comunitarios. Se continuará identificando asimismo, los avances y las dificultades en el proceso de construcción del nuevo modelo de gestión institucional con enfoque participativo, y en base a ello, seguir ajustando el modelo.

Se usarán los instrumentos: Observación participante -Diario de campo.
Entrevista no estructurada y Grupo focal

Fecha tentativa: del 2 al 26 09-13

23. Realización de la Tercera Asamblea institucional y ajustes al modelo de gestión

Al finalizar el tercer mes de desarrollo de acciones referidas a la realización de los proyectos innovadores adoptados en el marco del PEI, así como de la nueva gestión institucional liderada por el director de la IE, se convoca a los representantes de todos los estamentos (participa la totalidad de los docentes), a la tercera asamblea institucional para hacer efectiva la rendición de cuentas acerca de las responsabilidades asignadas y la asunción de los respectivos compromisos; asimismo, para el ejercicio de la autoevaluación con fines de mejora, por parte de los responsables de comités, el director, y los demás miembros de los diversos estamentos institucionales. Los resultados de esta tercera asamblea institucional constituirán insumos valiosos en la triangulación de fuentes de información para el afinamiento final del nuevo modelo de gestión.

Finalmente, se comparten los resultados de la tercera evaluación procesual y se recogen comentarios y sugerencias para ajustar el modelo que regirá en lo sucesivo, la nueva cultura de gestión institucional en la institución educativa.

Fecha tentativa: 27 09-13

24. Aplicación de instrumentos y procesamiento de información de evaluación final

Se aplican los instrumentos que permitirán determinar los logros obtenidos en el proceso de construcción del nuevo modelo de gestión implementado en la IE, en los aspectos: clima afectivo, liderazgo del director, asunción de roles y responsabilidades por los diversos actores, comunicación, relaciones escuela-familia-comunidad. Se procesa la información y se obtienen las respuestas de acuerdo a los propósitos de la evaluación final del proyecto innovador y el respectivo objetivo de la investigación.

Se usarán los instrumentos: Encuesta, Ficha de observación, Grupo Focal y Análisis Documental.

Fecha tentativa: del 01 al 11-10-13

25. Sistematización de la información recogida

Se procede a sistematizar la información recogida durante todas las fases del proceso de construcción del nuevo modelo de gestión institucional en la IE, organizando la información en áreas temáticas directamente relacionadas a los objetivos formulados en el proyecto de innovación:

- a) Fortalecimiento de las capacidades de los directivos, docentes, miembros del CONEI, y Municipio escolar, para una participación activa e informada en todas las fases del desarrollo del nuevo modelo de gestión institucional, en un clima de convivencia democrática.
- b) Revisión participativa y reflexiva el PEI y la propuesta pedagógica para la redefinición de sus componentes centrales y el planteamiento de proyectos innovadores pertinentes y factibles de realización.
- c) Identificación y puesta en práctica de mecanismos que permitan mejorar las relaciones humanas y el logro de un clima de convivencia armoniosa mediante una adecuada sensibilización, y asunción de compromisos de todos los miembros de la comunidad educativa.
- d) Institucionalización de la Asamblea Institucional periódica como el espacio de encuentro de la comunidad educativa para la realización de acciones de autoevaluación y adopción de medidas de mejora, a partir de la rendición de cuentas de las responsabilidades asumidas.
- e) Construcción participativa de un sistema de seguimiento de los proyectos y propuestas innovadoras que forman parte del PEI usando instrumentos ágiles que consignen indicadores claros y pertinentes.

- f) Evaluación periódica de los logros y las dificultades que se presentan en el proceso de construcción del modelo de gestión participativa y adopción oportuna de los reajustes necesarios para su desarrollo exitoso.

Fecha tentativa: del 14 al 19-10-13

26. Elaboración del informe de la experiencia de construcción del nuevo modelo de gestión con enfoque participativo

En base a la sistematización realizada se elabora el informe de la experiencia de construcción del nuevo modelo de gestión con enfoque participativo para ser compartido con todos los miembros de la comunidad educativa de la IE. Se prepara una presentación PPT y un folleto compartiendo los créditos de la experiencia con los actores escolares.

Fecha tentativa: del 21 al 30-10-13

27. Socialización del informe de la experiencia

Se convoca a todos los miembros de la comunidad educativa de la IE a una reunión en la que se socializará el informe de la experiencia, haciendo uso de las ayudas preparadas para la presentación. Se incide en los logros obtenidos y en la motivación y compromiso necesario para la sostenibilidad del modelo de gestión con enfoque participativo y su continua retroalimentación en la institución educativa.

Fecha tentativa: 31-10-13

28. Elaboración del Informe de la investigación realizada

Fecha tentativa: del 01 al 29-11-13

29. Sustentación de la investigación

Fecha tentativa: 21-12-13

30. Publicación

Fecha tentativa: 17-02-14

CONCLUSIONES

1. La práctica cotidiana de la gestión institucional en las instituciones educativas del sector oeste de Piura, se caracteriza básicamente por el ejercicio de un liderazgo que oscila entre autoritario y permisivo por parte de sus directivos, y por la escasa participación de los docentes y demás miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones y ejecución de acciones de apoyo a la gestión escolar. Los rasgos de mayor recurrencia son los siguientes: Comunicación no transparente ni oportuna; Clima institucional conflictivo con relaciones humanas deterioradas; Reuniones de directivos y docentes poco productivas; Toma de decisiones de manera no participativa, sin que se respeten acuerdos; Ausencia de monitoreo y acompañamiento a las actividades pedagógicas; Cumplimiento formal de elaboración del PEI, sin concreción en la práctica; Desaprovechamiento de equipos y materiales educativos enviados por el Ministerio de Educación. No se incide en la mejora de las condiciones de ambientación y ornato del local escolar; Escasa articulación con los padres de familia y con las instituciones de la comunidad.

2. Los problemas de mayor incidencia en la gestión institucional encontrados en las instituciones educativas donde se realizó la fase de diagnóstico de la investigación son los siguientes: Bajo nivel de desarrollo de habilidades de gestión institucional en los directivos de las IIEE; Clima institucional deteriorado con ruptura de relaciones humanas; Prevalencia de condiciones desfavorables a la promoción de la participación de los actores educativos, y Estilo de liderazgo autoritario y permisivo en directivos de la IE.

3. Los principales avances experimentados en el proceso de construcción de modelo de gestión con enfoque participativo en la escuela donde se llevó a cabo la investigación son los siguientes: La elaboración colectiva de la Hoja de

Ruta para construir el modelo de gestión escolar con enfoque participativo; la Realización de Primera Asamblea institucional para la reestructuración de los Comités de apoyo a la puesta en práctica del PEI; el gradual incremento de los niveles de motivación y espíritu de trabajo en equipo por parte de director y docentes; la participación del director en el acompañamiento brindado a los comités de apoyo; la realización de Segunda Asamblea institucional con la presentación del plan de trabajo por cada uno de los Comités de apoyo; el cambio de la actitud renuente de profesores y administrativos mostrada al inicio del proceso; la responsabilidad y compromiso de los comités de apoyo en la ejecución de sus planes de acción; La disposición del director a trabajar acompañando a los comités de apoyo; la mejora progresiva en las relaciones humanas y el clima institucional; la realización de la Tercera Asamblea institucional en la que se efectuó la evaluación conjunta del avance de las actividades con fines de mejora; y finalmente, la participación protagónica de los representantes de la asociación de padres y madres de familia APAMAFA en las asambleas institucionales y en acciones de comités de apoyo.

4. Los nudos críticos puestos de manifiesto con mayor recurrencia en el proceso de construcción de modelo de gestión con enfoque participativo en la escuela donde se llevó a cabo la investigación están referidos a la poca disposición a dar tiempo adicional a la jornada laboral para el desarrollo de acciones de apoyo a la gestión; la resistencia al cambio de modelo proveniente de intereses particulares; la falta de interés en hacer seguimiento al cumplimiento de los acuerdos colectivos; finalmente, el desarrollo de reuniones abordándose diversidad de puntos, sin enfocarse en el tema señalado en la convocatoria.
5. Los principales logros conseguidos en el proceso de construcción de modelo de gestión con enfoque participativo en la escuela donde se llevó a cabo el

estudio son los siguientes: La participación protagónica de los actores de la comunidad educativa en la definición de la Hoja de Ruta para construir el modelo de gestión escolar con enfoque participativo en la escuela; la adopción de la asamblea institucional como el espacio más adecuado para el diálogo, la discusión y la evaluación institucional colectiva; el gradual desarrollo de los niveles de motivación, interés, entusiasmo y espíritu de trabajo colaborativo en el director, los docentes y demás miembros de la comunidad educativa; la mejora progresiva de las relaciones humanas entre director y docentes en el marco del trabajo colaborativo. Asimismo, el cambio de actitud de actores educativos renuentes al inicio del proceso; y finalmente, la participación de los representantes de la asociación de padres y madres de familia APAMAFA en las asambleas institucionales y en acciones de los comités de apoyo a la gestión institucional.

RECOMENDACIONES

A directores de instituciones educativas:

- Redimensionar la práctica de la gestión institucional participativa en la medida en que esta legitima los procesos y favorece la sostenibilidad de las propuestas innovadoras planteadas por la comunidad educativa.
- Aprovechar positivamente los niveles de autonomía que se les reconocen a las instituciones educativas en el marco de la descentralización y reforma de la educación, para el planteamiento creativo y puesta en práctica del nuevo modelo de gestión escolar mediante mecanismos participativos que garanticen identidad y compromiso de todos los actores educativos.
- Revisar y actualizar los documentos de gestión: PEI y PAT, de manera participativa, de cara a las demandas prioritarias de mejora de la gestión escolar y del servicio educativo, considerando la factibilidad de los proyectos a fin de garantizar su desarrollo en la práctica, superando, de esta manera, la arraigada cultura de la formalidad.
- Reestructurar, en asamblea institucional, los comités de apoyo a la gestión evitando un número excesivo, con la finalidad de hacerlos más operativos, para asegurar la puesta en práctica de los proyectos y propuestas del PEI.
- Brindar acompañamiento a los comités de apoyo, dando facilidades para el desarrollo de sus acciones y el logro de los propósitos planteados en favor de la calidad del servicio educativo. Valorar y aprovechar el potencial humano representado por los docentes mejor preparados para brindar acompañamiento pedagógico a quienes más lo requieren.
- Realizar periódicamente la asamblea institucional para realizar el seguimiento colectivo de la gestión pedagógica y administrativa, así como de los avances y dificultades de los comités de apoyo, con fines de retroalimentación participativa.

A instancias del sector Educación:

- Tomar en cuenta en su real dimensión la situación referida a la escasa o nula disposición de los docentes a dar tiempo adicional a la jornada laboral para el desarrollo de acciones de apoyo a la gestión escolar, con miras a impulsar políticas que garanticen la viabilidad de esta demanda, como el incremento de horas de trabajo remunerado en la jornada semanal de los docentes. La solución al problema implica directamente a las instancias regionales y centrales del Ministerio de Educación, pues se requiere el replanteo de políticas coherentes con los propósitos de los procesos de reforma de la educación en marcha.
- Fortalecer las capacidades de los equipos de especialistas para actuar como verdaderos acompañantes de directores y docentes de las instituciones educativas, orientando el desarrollo del liderazgo participativo para una gestión eficaz igualmente participativa que garantice un clima institucional favorable a procesos pedagógicos de calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Antúnez, S. (1998). Claves para la organización de centros escolares. Barcelona: Grao.
- Anglas, A. (2007). Un modelo de organización y gestión escolar desde la perspectiva de los actores: caso de un colegio Fe y Alegría de Lima. Tesis Doctoral, Escuela de Graduados, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Bayona, R. (2007) El directivo y la gestión de procesos educativos. Piura: Ediciones Ñari Walac.
- Bustamante, G. (2007). La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa. Tesis Doctoral, Escuela de Graduados, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Castro, F. (2008). Representación de los procesos de gestión escolar y práctica pedagógica en establecimientos educacionales con programa Liceo para todos. Tesis doctoral, Facultad de Educación, Trabajo Social, Departamento de Pedagogía, Universidad de Valladolid, España.
- Contreras, B. (2009). Liderazgo directivo en la gestión escolar desde el enfoque político de la escuela. Revista Educación PUC, volumen 18, N° 34, 55-70.
- Chuye, Y. (2007). Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima. Tesis doctoral, Escuela de Graduados, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Drucker, P. (1990). Managing the Non Profit Organizations: practices and Principles. Nueva York: Harper Collins.
- Gamboa, S. (2011). Estado de la gestión educativa en Piura, una mirada desde la institución educativa. Piura: CIPCA.

- Gargurevich, J. L. (2011). Marco de referencia para el diseño del modelo de gestión descentralizada de la educación en la Región Piura. Piura: CIPCA.
- Grundy, S. (1994). Producto o praxis del currículo Madrid: Ediciones Morata.
- Iguñiz, M. (2008). La descentralización educativa. Lima: TAREA.
- Iglesias, E. V. (1998). Centralidad de la participación comunitaria en el desarrollo social y económico. Ponencia presentada en el Seminario Programas Sociales, Pobreza y Participación Ciudadana, realizado en la Asamblea de Gobernadores, Cartagena, Colombia.
- IPEBA. (2011). Matriz y guía de autoevaluación de la gestión educativa de instituciones de EBR. Lima: Ipeba.
- Kemmis, S., Mactaggart, R. (1992). Cómo planificar la investigación acción. Barcelona: Editorial Laertes.
- Koth, M. (1996). Estrategias para la gestión educativa. Lima: Fondo editorial de la Universidad de Lima.
- Lavín, S. (1998). Gestión integral y gestión participativa: dos orientaciones para una gestión eficaz. Santiago: PIIE.
- Larraín, T. (2000). Hacia una gestión más autónoma y centrada de lo educativo. Santiago de Chile: MINEDUC.
- La Torre, A., Del Rincón, D. (1996). Bases Metodológicas de la investigación educativa. Barcelona: Hurtado.

Martins, M., Lima, S. (2005). Una propuesta de modelo de gestión democrático participativa para el Centro Federal de Educación Tecnológica de Maranhao. Tesis doctoral, Universidad de La Habana, Cuba.

MINEDU. (2013). Marco del buen desempeño del directivo. Lima: MED

Pozner, P. (1995). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires: Editorial Aique.

Ramos, M., Andrade, R. (2008). La evaluación institucional. Análisis de un modelo participativo en la Universidad de Santa Úrsula de Brasil. Tesis doctoral, Universidad de Santa Úrsula, Brasil.

ANEXO 1
MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Hipótesis de acción	Objetivos	Categorías	Subcategoría	Instrumentos
¿Cómo es el proceso de construcción de un modelo de gestión institucional con enfoque participativo, en la Institución Educativa 14013 del sector Oeste de Piura en el año 2013?	El proceso de construcción de un modelo de gestión institucional con enfoque participativo, en la escuela 14013, es complejo, con demanda de esfuerzos de todos los actores educativos para transitar al nuevo modelo; proceso en el que se vivencian nudos críticos, y asimismo, avances progresivos en la mejora de los mecanismos de participación y de comunicación, el trabajo colaborativo, las relaciones humanas y el clima institucional, condiciones fundamentales del desarrollo de procesos	1. Caracterizar la práctica cotidiana de la gestión institucional en centros educativos del Sector Oeste de Piura.	Práctica cotidiana de la gestión institucional	-Planificación -Comunicación interna -Relaciones humanas -Supervisión de procesos -Evaluación de procesos -Toma de decisiones -Roles de actores	-Encuesta -Grupo focal -Diario de campo
		2. Identificar los problemas de mayor incidencia en la gestión institucional en centros de Educación Básica del sector Oeste de Piura.	Problemas de mayor incidencia en la gestión institucional en centros educativos	-Nivel de Participación de actores -Tipo de Liderazgo -Clima institucional -Asunción de roles y responsabilidades	--Encuesta -Grupo focal -Diario de campo
		3. Determinar los roles de los actores, así como los avances y los nudos críticos en el proceso de	Avances y nudos críticos en el proceso de construcción del modelo	-Participación de los actores en el diagnóstico de la práctica de la gestión institucional -Participación en el diseño de la propuesta básica	-Diario de campo -Análisis documental

	pedagógicos de calidad.	construcción de modelo de gestión institucional con enfoque participativo en la Institución Educativa 14013 del sector Oeste de Piura.		<ul style="list-style-type: none"> -Roles de los actores en el desarrollo de la propuesta -Espacios de evaluación periódica de la implementación de la propuesta. 	
		4 Determinar los principales logros en el desarrollo de la experiencia de construcción del modelo de gestión con enfoque participativo.	Logros en la implementación de la propuesta de gestión institucional participativa	<ul style="list-style-type: none"> -Clima afectivo -Liderazgo de directivos -Asunción de roles y responsabilidades por actores -comunicación interna -Relación: escuela-familia-comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> --Encuesta -Grupo focal -Diario de campo

ANEXO 2

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

ENCUESTA A DIRECTORES

Estimado director(a), la siguiente encuesta tiene como objetivo recoger información acerca de las características de la gestión escolar en la institución que diriges, con el propósito de diseñar y desarrollar un modelo de gestión con enfoque participativo, en la perspectiva de construir propuestas que beneficien a la educación local y regional, en tal sentido pedimos tu colaboración dando respuestas conforme a la realidad.

Institución educativa _____

1.- Cuenta la institución educativa con PEI?

Si () No ()

2.- ¿Quiénes han participado en su elaboración?

3.- ¿Quiénes han participado en la construcción de la Misión, Visión y Valores de la institución educativa?

- a). Solo el director y algunos docentes
- b) Solo los docentes y estudiantes
- c) Solo los docentes
- d) Todos los miembros de la comunidad educativa

4.- ¿Cómo participan los docentes en la definición de la propuesta pedagógica de la institución?

- a) Todos los docentes participan en la discusión del modelo de trabajo pedagógico respecto a: Propósitos educativos, estrategias metodológicas, formas de evaluación, y las responsabilidades que compete a cada quien, para lograr aprendizajes de calidad.
- b. Algunos docentes participan en la discusión del modelo de trabajo pedagógico respecto a: Propósitos educativos, estrategias metodológicas, formas de evaluación, y las responsabilidades que compete a cada quien, para lograr aprendizajes de calidad.
- c) No se hace una discusión ni se toman acuerdos para trabajar con una propuesta pedagógica definida centrada en el logro de aprendizajes de calidad.

5.- ¿Cómo participan los padres de familia en la definición de la propuesta pedagógica para alcanzar los objetivos de la institución?

- a) Participan a través de sus representantes en las discusiones del modelo pedagógico.
- b) Son informados a través de sus representantes acerca del modelo pedagógico: propósitos, estrategias para lograr aprendizajes de calidad y

nuevas formas de evaluación.

c) Se les informa a través de los comités de aula.

d) No se les informa sobre el modelo pedagógico puesto en práctica.

6.- ¿Cómo participan los estudiantes en la definición de la propuesta pedagógica para alcanzar los objetivos de la institución?

a) Participan junto a los directivos y docentes en las discusiones en torno al modelo de trabajo escolar.

b) Son informados a través de sus representantes de los acuerdos tomados por los directivos y docentes en torno al modelo de trabajo escolar.

c) Cada docente informa en su aula, sobre los modelos acordados por directivos y docentes.

d) No se les informa.

7.- ¿Cómo participa la comunidad en la definición de la propuesta pedagógica para alcanzar los objetivos de la institución?

8.- ¿Cómo percibe el clima afectivo en su institución educativa? (Puede marcar más de una respuesta)

a). Hay buenas relaciones humanas entre todos los miembros de la comunidad educativa.

b). Las relaciones humanas son tensas entre directivos y la mayoría de docentes

c). Las relaciones humanas son tensas entre directivos y algunos docentes

d). Entre los docentes hay muchos casos de ruptura de relaciones humanas

e). Se nota agresividad en las relaciones humanas entre los estudiantes

9.- ¿Qué estrategias implementa para desarrollar un clima afectivo institucional favorable para mejorar el desempeño de directivos y docentes, así como los aprendizajes de los estudiantes?

10.- ¿Usted planifica y desarrolla acciones de monitoreo al trabajo de los docentes?

a) Con mucha frecuencia b) Algunas veces c) nunca

11.- ¿Usted planifica y desarrolla acciones de apoyo pedagógico para mejorar el trabajo de los docentes?

a) Con mucha frecuencia b) Algunas veces c) nunca

12.- ¿Planifica y desarrolla actividades de mejora de la gestión administrativa?

a) Con mucha frecuencia b) Algunas veces c) nunca

13.- Mencione algunas de las actividades desarrolladas _____

14.- ¿La institución educativa impulsa el trabajo en equipo como política de trabajo institucional?

a) Con mucha frecuencia b) Algunas veces c) nunca

15.- ¿La institución educativa promueve espacios de trabajo conjunto para fortalecer saberes y experiencias que favorezcan la programación de las actividades de aprendizaje?

a) Con mucha frecuencia b) Algunas veces c) nunca

16.- ¿La Institución escolar impulsa la realización de reuniones y jornadas de revisión de la práctica escolar?

a) Con mucha frecuencia b) Algunas veces c) nunca

17.- ¿Cuáles son las estrategias que se usan para revisar la práctica educativa?

a) Talleres de reflexión b) Asambleas de evaluación c) Jornadas de autoformación d) Intercambios de experiencias e) otras

18.- ¿La institución escolar hace evaluaciones periódicas de los desempeños de los estudiantes para conocer sus logros y dificultades?

a) Con mucha frecuencia b) Algunas veces c) nunca

19.- ¿Qué problemas han sido los más notables en los desempeños de los estudiantes?

20.- ¿La institución escolar promueve la capacitación de los docentes?

a) Siempre b) Con mucha frecuencia c) Algunas veces d) rara vez
e) nunca

21.- ¿En qué aspectos del desempeño docente, la institución promueve la capacitación de los docentes?

22.- ¿La institución escolar promueve el intercambio de experiencias entre docentes?

a) Con mucha frecuencia b) Algunas veces c) nunca

23.- ¿La institución escolar promueve el seguimiento pedagógico con ayuda de los docentes de mayor experiencia?

a) Con mucha frecuencia b) Algunas veces c) nunca

24.- ¿La institución escolar promueve las innovaciones pedagógicas?

a) Con mucha frecuencia b) Algunas veces c) nunca

25.- Mencione las innovaciones que se vienen realizando en la IE:

26.- ¿La IE realiza acciones de evaluación institucional?

SI () NO ()

27.- ¿Si la respuesta anterior es Sí, quiénes participan en la evaluación institucional?

28.- ¿La institución hace planes de mejora después de hacer jornadas de evaluación institucional?

SI () Aún no ()

29.- ¿Se implementan los planes de mejora?

a) Con mucha frecuencia b) Algunas veces c) nunca

30.- ¿Qué tipo de liderazgo asume como director?

- a) Autocrático, autoritario
- b) Permisivo: dejar hacer, dejar pasar
- c) Democrático, participativo
- d) Los tres estilos, principalmente, autoritario
- e) Los tres estilos, principalmente, permisivo
- f) Los tres estilos, principalmente, democrático

31.- ¿Qué roles asumen los docentes para hacer realidad lo planificado en el PEI

32.- ¿Qué roles asumen los docentes en su labor pedagógica?

33.- ¿Qué papel asumen los estudiantes en el desarrollo cotidiano del proceso educativo?

ENCUESTA A DOCENTES

Estimado docente, la encuesta que te presentamos tiene como objetivo recoger información acerca de las características de la gestión escolar en la institución donde laboras, con el propósito de diseñar y validar un modelo de gestión con enfoque participativo, en la perspectiva de construir propuestas que beneficien a la educación local y regional. En tal sentido pedimos tu colaboración brindando información conforme a la realidad.

Institución educativa _____

1. ¿Cuenta la institución educativa con Proyecto educativo institucional (PEI)?

Si () No ()

2. ¿Ha participado usted en la elaboración del PEI?

- a) He participado en todo el proceso de elaboración del PEI.
- b) He participado en la mayoría de las reuniones de cada etapa
- c) He participado en pocas jornadas de trabajo
- d) No he participado

3. ¿Ha participado usted en la elaboración de la Misión, Visión, Valores y los objetivos estratégicos del PEI?

- a) He participado activamente en todo
- b) He participado en lo más notable
- c) He participado en algo
- d) No he participado

4. ¿Ha participado usted en la propuesta de los proyectos innovadores enmarcados en el PEI?

- a) He participado activamente en todo
- b) He participado en lo más notable
- c) He participado en algo
- d) No he participado

5. ¿Cómo participan los docentes en el planteamiento de los proyectos innovadores y en la definición de la propuesta pedagógica para alcanzar los objetivos de la institución?

- a) Todos los docentes participan en la discusión de los proyectos y las propuestas innovadoras, así como en las responsabilidades que compete a cada quien, para cristalizar los proyectos y lograr aprendizajes de calidad.
- b) Algunos docentes participan en la discusión de los proyectos y las propuestas innovadoras, así como en las responsabilidades que compete a cada quien, para cristalizar los proyectos y lograr aprendizajes de calidad.

c) Muy pocos docentes participan en la discusión de los proyectos y las propuestas innovadoras, así como en las responsabilidades que compete a cada quien, para cristalizar los proyectos y lograr aprendizajes de calidad.

d) No se hace una discusión ni se toman acuerdos respecto a los proyectos y las propuestas innovadoras, así como en las responsabilidades que compete a cada quien, para cristalizar los proyectos y lograr aprendizajes de calidad.

6. Han dialogado los docentes y los directivos acerca de sus roles, funciones y responsabilidades para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje

a) Sí, en muchas ocasiones y en jornadas completas destinadas a tratar a tratar el tema

b) Sí, en muchas ocasiones pero sin mucho tiempo de debate, para tratar este tema y otros

c) Sí, en forma esporádica sin ahondar el tema

d) No se ha tratado el tema

7. Si hubo diálogo para clarificar los roles, funciones y responsabilidades, mencione algún acuerdo de cada caso:

a) Roles

b) Funciones

c) Responsabilidades

8. ¿El clima escolar que vive la institución les ayuda a desarrollar adecuadamente su función educativa?

a) Es un excelente clima institucional y ayuda significativamente al logro de la función educativa

b) Es un clima institucional bueno y favorece en gran parte el trabajo escolar

c) Es un clima institucional regular y afecta significativamente el desarrollo escolar

d) Es un clima institucional muy deteriorado y no favorece el desarrollo escolar

9. ¿Se han implementado estrategias para desarrollar un clima institucional favorable a fin de mejorar el desempeño de los docentes?

a) Si se han implementado ()

Mencione dos estrategias:

b) No se han implementado ()

10. ¿Cómo son las relaciones humanas entre los diversos actores escolares: directivos, docentes, estudiantes, administrativos, padres de familia y agentes de la comunidad?

.....

.....

.....

.....

.....

11. ¿Considera que el equipo directivo cuenta con habilidades suficientes para dar soporte pedagógico a los docentes?

a) Tiene habilidades en un alto nivel b) Tiene habilidades en nivel medio c) Tiene pocas habilidades. d) No tiene habilidades para esta tarea

12. Considera que el equipo directivo cuenta con habilidades para desarrollar procesos de mejora institucional

a) Tiene habilidades en un alto nivel b) Tiene habilidades de nivel medio c) Tiene pocas habilidades. d) No tiene habilidades para esta tarea

13. ¿El director hace acciones planificadas de monitoreo?

a) Con mucha frecuencia b) Algunas veces c) Nunca

14. El director hace acciones planificadas de Apoyo pedagógico

a) Con mucha frecuencia b) Algunas veces c) Nunca

15. ¿La institución educativa impulsa el trabajo en equipo como política institucional?

a) Con mucha frecuencia b) Algunas veces c) nunca

16. ¿La Institución escolar impulsa la revisión de la práctica escolar?

a) Con mucha frecuencia b) Algunas veces c) nunca

17. ¿Con qué frecuencia se hace la revisión de la práctica escolar?

a) Quincenalmente b) Mensualmente c) Cada bimestre d) Cada trimestre
e) cada semestre f) Anualmente g) No se hace

18. Si se hace revisión de la práctica escolar, señale dos acuerdos implementados como resultado de las acciones de revisión de la práctica

a) _____
b) _____

19. ¿La institución escolar promueve la capacitación de los docentes?

a) Con mucha frecuencia b) Algunas veces c) nunca

20. Señale dos temas de la capacitación promovidos por la institución educativa

a) _____

b) _____

21. ¿La institución escolar promueve el intercambio de experiencias entre docentes?

a) Con mucha frecuencia b) Algunas veces c) nunca

22. ¿La institución escolar promueve el seguimiento pedagógico con ayuda de los docentes de mayor experiencia?

a) Con mucha frecuencia b) Algunas veces c) nunca

23. ¿La institución escolar promueve las innovaciones pedagógicas?

a) Con mucha frecuencia b) Algunas veces c) nunca

24. Mencione una innovación pedagógica en la que haya participado usted

25. ¿La IE realiza acciones de evaluación institucional?

SI () NO ()

26. ¿Si la respuesta anterior es Sí, quiénes participan en la evaluación institucional?

27. ¿La institución hace planes de mejora después de hacer jornadas de evaluación institucional?

SI () Aún no ()

28. ¿Se implementan los planes de mejora?

a) Con mucha frecuencia b) Algunas veces c) nunca

29. ¿Qué tipo de liderazgo asume el director de la IE?

- a) Autocrático, autoritario
- b) Permisivo: dejar hacer, dejar pasar
- c) Democrático, participativo
- d) Los tres estilos, principalmente, autoritario
- e) Los tres estilos, principalmente, permisivo
- f) Los tres estilos, principalmente, democrático

30. ¿Qué roles asumen los docentes para la cristalización del PEI

31. ¿Qué roles asumen los docentes en su labor pedagógica?

32. ¿Qué papel asumen los estudiantes en el proceso educativo?

ENCUESTA A PADRES/MADRES DE FAMILIA

Estimado padre/madre de familia, esta encuesta tiene como finalidad recoger información acerca del trabajo educativo que realiza la escuela donde estudian sus niños y niñas, con el propósito de contribuir a la mejora de la educación en nuestra región. Le pedimos dar respuesta conforme a la realidad que usted percibe.

1. ¿La escuela cuenta con Proyecto educativo Institucional (PEI)?
Sí cuenta () No cuenta () No tengo información ()
2. ¿La escuela hace reuniones para dialogar con los padres y madres de familia acerca de la metodología, la evaluación y los problemas de los estudiantes?
Con frecuencia () Algunas veces () Nunca ()
3. ¿En qué actividades o proyectos de la escuela participan los padres/madres de familia?

4. ¿Cómo son las relaciones humanas dentro de la escuela?
 - a) Hay buenas relaciones entre todos: Director/a, docentes, estudiantes y padres de familia.
 - b) Hay algunos conflictos entre el director/a y los docentes, así como algo de maltrato a los estudiantes y a los padres/madres de familia.
 - c) Se percibe que hay muchos conflictos entre el director/a y los docentes, así como frecuente maltrato a los estudiantes y a los padres/madres de familia.
 - d) No me he dado cuenta.
5. ¿Cómo luce la escuela?
 - a) Luce limpia, ordenada, con áreas verdes y jardines; atractiva y agradable.
 - b) Luce algo sucia y desordenada, con pocas áreas verdes; lugar poco agradable.
 - c) Luce bastante sucia y desordenada, sin áreas verdes; es decir, desagradable.
6. ¿Qué acciones debería realizar la escuela para mejorar su presentación, con participación de los padres/madres de familia?

-
.....
7. ¿Qué debería hacer el director/a para mejorar las relaciones humanas al interior de la escuela?

.....
.....
.....

8. ¿Qué debería hacer el director/a para mejorar la calidad de la educación en la escuela que dirige?

.....
.....
.....

9. ¿Considera usted que el director/a tiene habilidades para dirigir el trabajo educativo en la escuela?

.....
.....

MUCHAS GRACIAS

ANEXO 3

ACOMPANAMIENTO A LA COMISIÓN DE INVENTARIO, ALTAS Y BAJAS, Y A LA GESTIÓN DEL DIRECTOR

I.E. 14013

Registro de Diario de campo N° 29 de fecha 2/12/2013

Al llegar a la escuela, solo está la secretaria en la Dirección atendiendo a una madre de familia. Observo el ambiente físico de esta sala, notando la gran transformación que se viene realizando con el trabajo decidido y colaborativo de la Comisión de Inventario reforzado por el Comité de Ambientación y Ornato de la escuela. Mientras llegan los integrantes de estos comités, voy detectando cosas que necesitan ser removidas o eliminadas, y también lo que requiere de limpieza; ejecuto algunas acciones de este tipo; otros profesores entran por alguna cosa a la Dirección, hacen comentarios alusivos al cambio que ellos también perciben, saludándome cortésmente.

El sector destinado a secretaría ya luce bien, solo falta que la secretaria se entusiasme más y muestre más iniciativa en ordenar su armario, el mejor de los existentes, destinado para tenga a la mano sus papeles organizados de manera ordenada en archivadores. Se nota que no le nacen estas iniciativas, pues coloca de cualquier manera bolsas plásticas con diversas cosas de uso personal.

Ordeno el sector específico del director y trato de decorarlo con los trofeos acumulados en las competencias deportivas, y algunos pequeños objetos para su escritorio. ¡Qué diferencia con lo que hasta hace poco era la Dirección!

Se acerca el Prof. Edú haciéndome señal de que requería decirme algo. Lo atiendo bajo la sombra de un arbolito cerca de su aula; ahí me comenta que el señor segundo, personal de servicio de la tarde, no permitió el ingreso de los jóvenes ex alumnos quienes deseaban jugar en la cancha deportiva de la escuela, el viernes último por la tarde; argumentaba que a él no le había informado nada el Director acerca de que habían acuerdos ya tomados con los ex alumnos.

El Profesor Edú responsabilizaba al Director (e) de la situación producida, pues había omitido informar sobre este asunto al personal

de servicio. Además me comparte que resolvió no ir a la reunión que se había fijado con los ex alumnos para el domingo después del incidente, porque se sentía avergonzado por el incumplimiento de los acuerdos con los jóvenes. Le pido a Edu un poco más de tolerancia con las fallas de Héctor en la convivencia, que seguro se la había escapado entre tantas acciones en las que sí demuestra que está afanado, en la intención de mejorar la gestión de la escuela. Converso en algún momento con el director Héctor, sobre lo compartido por Edu, me dice que sí informó a los administrativos y que seguro no le había prestado atención.

Le sugiero ser muy cuidadoso con la comunicación oportuna y precisa sobre asuntos que requieren no dejar cabos sueltos.

Por su parte Héctor me conversa acerca de la reunión con los jóvenes, de ese domingo, que fue una buena reunión que continúan muy dispuestos a trabajar en la mejora de las instalaciones deportivas de la escuela y que pronto elegirían su junta directiva.

La Comisión de Inventario, al ver cantidades enormes de libros ya usados, de diversas áreas curriculares, enviados por el MINEDU en años anteriores, existiendo a la vez la última remesa de libros de este tipo aún embalados en sus respectivas cajas, resuelve hacer una distribución a todas las aulas para que el profesor (a) respectivo los entregara a cada niño (a). Realizamos esta laboriosa tarea con ayuda de equipos de alumnos(as) de 5to y 6to grado. Para avanzar con la desocupación de lo que sería el ambiente de la biblioteca, se acopia una gran cantidad de libros ya usados en el aula de la Prof. Karina para seguir con la entrega a los niños (as) del turno de la tarde; previo cargo firmado por los docentes.

Continuamos reordenando la sala de Dirección, trasladamos la imagen de la virgen al sector de atención tutorial y psicológica, al ser un lugar más adecuado.

Los profesores de los comités en acción, expresan su sorpresa y contento al descubrir la existencia de varias pelotas de fútbol, vóley, net, disfraces, etc. Que permanecían ocultos en los viejos armarios. Se hizo limpieza a fondo de los mismos antes de colocar las cosas que ahora estarán a la vista para su uso cuando se les requiera.

El señor Tomás, persona alojada en la escuela, a cambio de algún apoyo en la vigilancia, ha vuelto a incumplir la indicación dado por el director y el Comité de ambientación, de que debe mantener encerrados durante el día a los perros que viven en el área que él ocupa. En este momento se les ve sueltos por el patio de la escuela dando mal aspecto y poniendo en riesgo a niñas y niños.

Término de la jornada 1:30 pm.